وفـــاة الإدارة الحـديـثة

كيفية القيادة في ظل فوضى العالم الحديث

"نزهة بين أفكار جديدة وقصص خالدة وعبارات رائعة".

فيليب كوتلر



جو أوين

عالم الكتب



الإدارة الحديثة تموت تحت وطأة تناقضاتها، والنظام القديم يفسح الطريق أمام فوضى عالمية جديدة.

الثورة تندلع أمام أعيننا.

انتهت حقائق الماضى البسيطة، وأدت طرق الإدارة الحديثة البسيطة إلى تقليد هدام؛ فنحن نتبع إحدى صيحات الإدارة لكن لا شيء يتحسن؛ لأن كل منافسينا يفعلون الأمر نفسه.

ما العمل إذن؟

التكنولوجيا تعد بالحرية لكنها لا تمنح سوى العبودية. والقوة تنتقل من المنتجين إلى المستهلكين، ومن الغرب للشرق، ومن حملة الأسهم للمديرين التنفيذيين. والتسويق يجب أن يحقق الأحلام، لا الأرباح فحسب. وإدارة الموارد المالية ببراعة تؤدى إلى الأزمات وليس إلى تحقيق الأرباح. والمديرون بحاجة إلى أن يديروا، وليس لمجرد الاستعانة بنماذج المصفوفات البيانية. والقادة يجب أن يسرعوا من وتيرة العمل.

جو أوين، الكاتب صاحب المؤلفات الأكثر مبيعًا فى مجال إدارة الأعمال، هو مرشدك فى هذا العالم الحديث المحير والخطير؛ حيث يوضح لك كتاب **وفاة الإدارة الحديثة** كيفية تحويل المخاطر إلى فرص للنجاح، بينما يعانى الآخرون فى سبيل تحقيقه.



وفاة
الإدارة الحديثة

كيفية القيادة فى ظل فوضى العالم الحديث

THE DEATH OF MODERN MANAGEMENT
Jo Owen
This edition first published 2009
By John Wiley & Sons, The Atrium, Southern Gate, Chichester,
West Sussex, PO19 8SQ , United Kingdom

أوين، جو.
وفاة الادارة الحديثة - كيفية القيادة فى ظل فوضى العالم الحديث
تأليف جون أوين .- ط1 - القاهرة : عالم الكتب. 2013 م
336 ص - 20 سم . " تجليد فنى "
تدمك: 8-891-232-977 رقم الايداع 19167 / 2012
1- ادارة الاعمال
أ- العنوان 658

عالم الكتب

* الإدارة
16 شارع جواد حسني . القاهرة
تليفون: 23924626
فاكس: 0020223939027

* المكتبة
38 شارع عبد الخالق ثروت . القاهرة
تليفون: 23926401 -23959534
ص. ب 66 محمد فريد
الرمز البريدي: 11518

info@alamalkotob.com
www.alamalkotob.com

وفاة
الإدارة الحديثة

كيفية القيادة فى ظل فوضى العالم الحديث

جو أوين



المحتويات

شكر وتقدير

من الأفكار المحورية لهذا الكتاب أننا جميعًا جزر صغيرة من الخبرة داخل محيط واسع من المعرفة. ورغم غزارة معرفتنا بمجالاتنا المعرفية، فإننا نعول كثيرًا على قدرات الآخرين من أجل إنجاز المهام، تلك الحقيقة تنطبق على الكُتَّاب على وجه الخصوص. فإذا كان لكلامنا معنى، وهو ما قد يعترض عليه البعض، فهذا يرجع لقدرتنا على الاعتماد على مجموعة كبيرة من الأشخاص الذين يسهمون بمعرفتهم وقدراتهم.

هذا الكتاب مبنى على عمل دام لمدة ٣٠ عامًا مع ما يقرب من ١٠٠ من أفضل المؤسسات، وقليل من أسوئها، على وجه الأرض؛ حيث أسعدنى الحظ كثيرًا بالعمل فى اليابان، مرورًا بقارة آسيا وحتى المملكة العربية السعودية، وعبر أوربا وحتى أمريكا الشمالية، مع قادة مفعمين بالحماس وذوى رؤية ثاقبة ساهموا بها فى تشكيل الرؤى التى يحويها الكتاب. ولا يمكننى تحديد ترتيب معين لمساهماتهم، لذا سأضع قائمة بأسمائهم بالترتيب نفسه الذى عملت به معهم.

«تونى جونسون» هو أول من ينسب إليه الفضل فى كتاباتى كلها؛ فقد كان أول من شجعنى على الكتابة لأول مرة. وعلى مدى عقود من حياتى، كان «جيمس كيلى» الناصح المخلص والداعم، الذى لا يمكننى رد خدماته كاملة. ورغم أن هذا الكتاب ينتقد الدراسات الجامعية، فإن

بعض الأساتذة الاستثنائيين كانوا لطيفين معى جدًّا؛ فلم يأل «فيليب كوتلر» جهدًا فى مساعدتى فى حياتى الوظيفية وكتاباتى، وهو يمثل لى القدوة فى التجديد المستمر لرأسمالى الفكرى. وكان «نايجل نيكلسون» دائمًا ما يعيدنى إلى أرض الواقع عندما أترك لخيالى العنان، مضيفًا إلىّ البصيرة والحس الفكاهى كلما فعل ذلك.

لقد فتح عملى غير الهادف للربح عينىّ على طرق العمل المختلفة، وقد أوضح لى كل من «سالى مورجان» و«هيث مونك» من مؤسسة «فيوتشر ليدرز»، و«شارات جيفان» من مؤسسة «تيتشينج ليدرز»، و«بريت ويجدورتز» و«جوليا كليفردون» من مؤسسة «تيتش فيرست»، بالإضافة إلى كل من «جولييت هوب» و«مارى سيمبسون» من مؤسسة «ستارت آب»، ما يمكن إنجازه بكثير من الحب وأقل القليل من الموارد؛ فقد كانوا بمثابة الترياق المقاوم لفكر الشركات الغنية بالموارد.

ومؤخرًا كان لى شرف العمل مع بعض الزملاء الرائعين ممن ظلوا يقدمون لى المساعدة خلال رحلة التعلم، ومنهم: «لورا واتكينز» و«شانى أوسبينا» من مؤسسة «كوجنيتاس»، و«ستيفن مانسبريدج» من مؤسسة «إيه جى إم»، الذين كانوا أكثر من كرماء بوقتهم ودعمهم وصبرهم. أما «مارى باول» و«نيثى أناندان»، فكثيرًا ما ساعدانى على الحفاظ على ما تبقى من عقلى، كل بطريقته الخاصة.

لا شك أن كتابًا كهذا ما كان ليخرج للنور من دون ناشر يبدى إيمانه وثقته بالأفكار الجديدة، وأنا أدين بفضل كبير لدار «وايلى» للنشر، وأوجه شكرى الخاص إلى «توم كلارك» و«إلين هولزورث» على دعمهما للكتاب، وخاصة لـ «إلين» على ما قدمته من تحرير دءوب وفعال. كما أتقدم بخالص الشكر لكل من «نيك مانيون» و«جوليا بيزانت» و«لويز تشير» الذين سخروا جهود دار «وايلى» من أجل إيصال الكتاب إلى السوق. وأخيرًا، فأنا مدين

بالفضل دائمًا لأسرتى على دعمها لى، وعلى ما تحملته من تشتت وتخبط كنت أعانيه أثناء بحثى عن الأفكار المختلفة، لذا أتقدم بخالص الشكر إلى «هيرومى» و«جاى» و«توبى» و«جين».

وكالعادة، إن كان هناك خطأ فمن نفسى.

كيف وصلنا
وإلى أين نحن ذاهبون؟

إن الإدارة الحديثة تحتضر تحت وطأة تناقضاتها.

لا يتنبأ هذا الكتاب باندلاع ثورة ما، بل يرسم خريطة للثورة التى تدور أمامنا، وما عاد لعالم الصيغ التبسيطية القديم للتخطيط الإستراتيجى والماليات والقيادة فائدة بعد اليوم؛ فقد كشفت أزمة الائتمان عن مواطن الضعف القاتلة فى عالم المال. كما كشفت عن وجود أزمة أكثر عمقًا ظلت تختمر لفترة أطول، ألا وهى: أزمة الإدارة. لقد مضى عهد الحقائق السهلة؛ فالمستهلك يتحدى قدرة المنتِج، والمساهمون يُهزمون أمام المديرين، والغرب يتراجع أمام قارة آسيا. وكمثيلاتها من الثورات، تدور تلك الثورة حول السلطة، فالنظام القديم يستسلم لفوضى العالم الجديد، وهذا يمثل للبعض مخاطرة كبيرة، بينما يمثل لآخرين فرصة عظيمة.

لقد بشرت الإدارة الحديثة بالتقدم من خلال العلم والكفاءة ونفاذ البصيرة. ومنذ اندلاع الثورة الصناعية، أدى ذلك بالفعل إلى قدر ضخم من التقدم والازدهار، غير أن الإدارة الحديثة الآن تلفظ أنفاسها

الأخيرة، فلم تعد هناك فائدة من محاكاة أفعال الآخرين. ربما نبذل قصارى جهدنا من أجل تحسين عملياتنا، ولكن إذا عمل كل شخص آخر على تحسين عملياته بالمعدل نفسه، فسوف نجد أننا قدمنا أقصى ما بوسعنا لمجرد البقاء على مستوى المنافسة وحسب. وإذا قمنا جميعًا بالتحليل نفسه ودخلنا الأسواق نفسها، أصبح الفشل مآلنا جميعًا. لقد أدت الحقائق العالمية التى سعت وراءها الإدارة الحديثة إلى تطابق يحمل بين طياته الفشل لأربابه.

نحن الآن على مشارف الموجة الثالثة للإدارة، فقد كانت الموجة الأولى للإدارة، موجة ما قبل الإدارة الحديثة، بالكاد قادرة على إحراز تقدم. كانت الإدارة، بمعناها المتعارف عليه، نتاجًا لتقاليد نُقلت بدقة من كل أستاذ إلى تلميذه، وكانت محمية بقوة من قبل روابط الطوائف المهنية المغلقة. وقد مهد عصر النهضة، ومن بعده عصر التنوير، الطريق للثورة الصناعية عن طريق تحرير العقول لكى تسأل وتقيس وتحلل وتحسن - وكانت تلك هى الثورة التى قادت نحو موجة الإدارة الثانية.

أما موجة الإدارة الثالثة فهى تدفن فى هدوء الحقائق والافتراضات الموروثة من الموجتين السابقتين للإدارة، فالمؤسسات تنتقل من مرحلة السلطة والتحكم إلى مرحلة التعاون والالتزام، ونحن نسعى جاهدين إلى إدارة التغيير من حالة نقص المعلومات إلى حالة الفائض فى المعلومات والمعرفة والتواصل، والعملاء يتفرقون حول العالم ويجتمعون فى متطلباتهم فى الوقت نفسه، والشركات تتخلص من هياكلها القديمة وتعيد تشكيل نفسها من جديد، تضطرب الحسابات ويتعثر رأس المال مع تحول القيمة من الأشياء المادية إلى المعنوية.

والآن تسود الفوضى العالم الجديد، ويعد التغيير التكنولوجى جزءًا صغيرًا منه، بينما يمثل تغيير طريقتنا فى التفكير الجزء الأكبر. بعض رجال الأعمال والمديرين يدركون بالفطرة متطلبات النجاح فى عالم يزداد تقلبًا يومًا بعد يوم. بينما لا يعى الآخرون ذلك وينظرون ببساطة إلى التغيير باعتباره مخاطرة. وسوف يساعدك هذا الكتاب على وضع خارطة طريقك نحو الثورة، كى تحول المخاطر إلى فرص والتحديات إلى نجاح.

ست لقطات وفيلم سينمائى للثورة

كان لكل ثورة لحظاتها الرمزية، من حفل شاى بوسطن إلى اقتحام سجن الباستيل إلى انتفاضة المدمرة بوتمكين. غير أن ثورات الإدارة أبطأ سرعة وأقل تعطشًا للدماء من الثورات السياسية، لكنها فى الوقت نفسه لها لحظاتها الرمزية والفارقة.

يمكننا، وسط ضباب التاريخ، أن نرى ما لا يقل عن لقطات ست فى الإدارة تحدد ماضيها وتشكل مستقبلها. وثلاث من تلك اللقطات تشير إلى صعود الإدارة الحديثة، بينما تشير اللقطات الثلاث الأخرى إلى هبوطها.

اللقطة الأولى: تفاحة تسقط على رأس «إسحاق نيوتن»

عادة ما لا يُنظر إلى «إسحاق نيوتن» باعتباره رائد الإدارة الحديثة، لكنها الحقيقة. تتلخص القصة فى سقوط تفاحة على رأسه، مما دعاه إلى البحث عن السبب فى سقوط التفاحة لأسفل وليس لأعلى،

ومن ثم شكلت نتائج بحثه عالم العلم والإدارة فى الوقت نفسه. وفى عام ١٦٨٧م، قام «نيوتن» بنشر كتابه بعنوان *Principia*. وبمجرد أن اكتشف «نيوتن» قوانين الفيزياء الكلاسيكية، فُتح الباب على مصراعيه أمام عصر التنوير. لا شك أن من نثر بذور عصر التنوير كان «كوبرنيكس» و«جاليليو» وغيرهما ممن تحدوا سلطة الكنيسة، غير أن «نيوتن» هو من تسبب فى ازدهار عصر التنوير ليصبح فى النهاية قوة لا يمكن منعها. وبعد رحيل «نيوتن»، أصبح البحث العلمى فى مقدمة مظاهر التقدم، لا فى العلوم وحدها، بل فى الزراعة والصناعة والإدارة كذلك. لقد أراد الجميع أن يكتشف القوانين الكونية التى قد تساعدنا على فهم وتحسين العالم المحيط بنا.

لقد ساعدت الإدارة الحديثة على تغيير العالم منذ عهد «نيوتن»، فقد ولد «نيوتن» عام ١٦٤٣م خلال المراحل الأولى من ثورة أخرى - حرب أهلية أدت إلى إعدام الملك «تشارلز الأول». عاش الملك «تشارلز» بدون أجهزة «الآى باد» و«الإم تى فى» والكهرباء والماء الجارى والسيارات والطائرات والعناية بالأسنان والثلاجة والمجمد والتدفئة المركزية، غير أن الإدارة الحديثة ساعدت على تحويل الكماليات التى لا يمكن لعقل أن يتصورها إلى ضروريات يومية. ولكى ندرك كيف تم ذلك، فنحن بحاجة إلى القفز قرابة ١٠٠ عام أخرى لنعايش بزوغ فجر الثورة الصناعية.

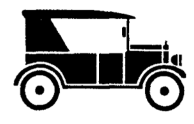
اللقطة الثانية: «آدم سميث» يراقب عمل صانعى المسامير بمدينة «جلوشستر»

لقد كان عام ١٧٧٦م عامًا ثوريًّا بمعنى الكلمة، فقد أعلنت أمريكا استقلالها، وفى حدث ثورى مماثل، نشر «آدم سميث» كتابه بعنوان (*ثروة الأمم*). لقد حاول «آدم سميث» أن يفعل فى الاقتصاد ما فعله «إسحاق

نيوتن» فى عالم الفيزياء، وبالفعل حقق ما لم يستطع الخيميائيون تحقيقه من قبل: إذ اكتشف قوانين تخلق الثروة من لا شىء، وكان إنجازه الأشهر على الإطلاق يتمثل فى مراقبة صناعة المسامير بمدينة «جلوشستر». فقد كان على صانع المسامير الماهر أن يكافح من أجل صناعة ٢٠ مسمارًا فى اليوم إذا قام وحده بالمهمة كاملة، بينما كان بإمكان عشرة عمال لديهم نصف المهارة فقط، يركز كل واحد منهم على أداء جزء صغير من المهمة، إنتاج «ما يزيد على ٤٨٠٠٠ مسمار فى اليوم». لاحظ آدم سميث تقسيم العمل والإنتاج بالجملة والتقليل من حجم المهارة المطلوبة والتخصص. ولم تكن تلك ثورة اقتصادية فحسب، بل كانت ثورة إدارية فى الوقت نفسه، وبذلك أطاحت الثورة الصناعية الناتجة بطوائف المهنيين القديمة، كما أسفرت عن تقدم وازدهار غير مسبوقين.

ساعد آدم سميث على إدخال أنظمة المراقبة والقياس والتحليل والتحسين التى وجدت فى عصر التنوير إلى عالم التجارة والإدارة. وما إن بدأ، حتى بدت طاحونة التقدم وكأنما يستحيل إيقافها.

اللقطة الثالثة: أول سيارة «فورد» موديل «تى» تُنتج على خط الإنتاج، ١٩٠٨م



النقلة من «آدم سميث» إلى «هنرى فورد» تبدو خطوة فكرية بسيطة، لكنها طفرة اقتصادية كبيرة. لقد غيرت الثورة التى أحدثها «فورد» فى خط الإنتاج اقتصاديات صناعة السيارات؛ حيث ولّى عصر السيارات المصنوعة يدويًّا على أيدى حرفيين مهرة، وحلّ عصر العمال أنصاف المهرة الذين ينتجون منتجًا معياريًّا بتكلفة زهيدة. لقد قلل «فورد» التكلفة لأقصى حد، وخلق عملًا متكاملًا من خلال

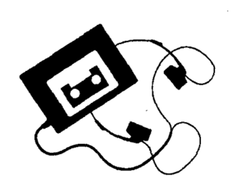
امتلاك الغابات التى يحتاج إليها من أجل الأخشاب، وحتى منح العملاء فرصة اختيار أى لون يروقهم.

إذا كان «هنرى فورد» يمثل الإدارة الحديثة على المستوى العملى، فإن «فريدريك تايلور» يمثلها على المستوى النظرى؛ فقد قام بإرساء قواعد *الإدارة العلمية* عام ١٩١١م. وعلى غرار الأسلوب المتبع فى عصر التنوير وما فعله «نيوتن»، استخدم «تايلور» المشاهدة والقياس لكى يدرك إلى أى مدى يمكن توسيع خط الإنتاج، وأجرى دراسات على الوقت والحركة فوجد أن استراحات العمل ترفع معدل الإنتاج ولا تقلله، وأوصى بأن يضطلع العمال بمهام مختلفة تتوافق وشخصياتهم المختلفة. هذه الأفكار المألوفة كانت تعد أفكارًا ثورية آنذاك، لدرجة أن «تايلور» طُرد من أول محل للعمل بالنسبة له - شركة بيت لحم للصلب.

عندئذ، انتشر علم الإدارة الحديثة انتشارًا واسعًا؛ حيث سحبت شركة «جنرال موتورز»، بقيادة «ألفريد سلون»، البساط من تحت قدمى «فورد» عن طريق التقسيم الفعال للسوق. فقد رد «سلون» على فكرة «فورد» بإنتاج نوع واحد من السيارات «يناسب أغلب فئات المجتمع» بفكرة «سيارة عملية وزهيدة الثمن»، حيث نتجت فكرة تقسيم السوق عن تدرج صناعى عن طريق التنظيم الدقيق لسيارات «الشيفروليه» و«الأولدزموبيل» و«البويك» و«الكاديلاك» إلى وحدات عمل مختلفة تستهدف العملاء بمختلف أعمارهم ومستوياتهم المادية. وما إن قام «سلون» بنشر مذكراته بعنوان *My Years at General Motors* عام ١٩٦٣م حتى لاح مجد الإدارة الحديثة.

يبدو الغرب الآن كأنما يصعد سلم الازدهار الذى لا يتوقف أو ينقطع، وكلها مسألة وقت قبل أن نسافر على متن طائرة شخصية، بل وربما على متن سفينة فضائية من أجل قضاء العطلة على سطح القمر، لكن ثمة شيئًا ما فى مكان ما سار على غير ما يرام.

اللقطة الرابعة: «أكيو موريتا» يستمع إلى جهاز التسجيل المحمول



كان الشاب «أكيو موريتا»، مؤسس شركة «سونى»، يمشى فى مدينة «نيويورك» حين شاهد مجموعة من المراهقين يحملون أجهزة تسجيل ضخمة على أكتافهم. لقد رأى معظم الأشخاص أن ذلك شىء مزعج، وعانوا التلوث السمعى وشعروا بالخوف لدى رؤيتهم تلك المجموعات، بينما رأى «موريتا» فى ذلك فرصة عظيمة. فقد لاحظ أن الشباب يودون سماع الموسيقى طوال الوقت، فحقق لهم أحلامهم بصناعة جهاز الاستماع «ووكمان سونى» - أول جهاز موسيقى شخصى بمعنى الكلمة. ومن ثم أدى هذا الجهاز إلى صناعة أجهزة «الآى بود» وغيرها من الضروريات الأساسية لحياة المراهقين الحديثة.

يعد «أكيو موريتا» واحدًا من قادة الهجوم على الإدارة الحديثة بمفهوم الغرب. ويشترك معه «سوشيرو هوندا» الذى رأى أنه ليس كل من يركب الدراجة عضوًا فى نادى «هيلز إنجيل» للدراجات النارية يركب دراجات من نوع «هارلى دافيدسون»: حيث قام بإنتاج دراجات نارية أصغر حجمًا من أجل العائلات ورحلات الصيد والمتعة. وقد كانت تلك الدراجة النارية بمثابة الخطوة الأولى نحو النجاح العالمى الذى حققه فى صناعة المحركات والسيارات. وكما اكتسحت سيارتا «هوندا» و«تويوتا» سوق السيارات، اكتسحت شركة «كانون» سوق آلات التصوير وقلبتها رأسًا على عقب. لم تتبع شركة «كانون» أسلوب شركة «زيروكس» فى إنتاج آلات التصوير كبيرة الحجم وغالية الثمن التى كان يجب استئجارها، بل قامت بإنتاج آلات صغيرة الحجم ورخيصة الثمن يمكن تواجدها بجوار أى مدير تنفيذى داخل مكتبه.

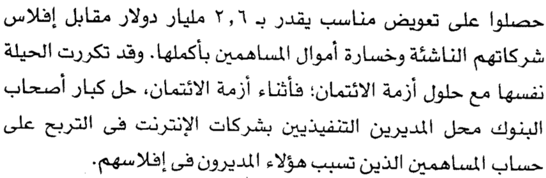
لقد استولت الثورة اليابانية على مساحات كبيرة من الصناعة الغربية: إلكترونيات المستهلك وصناعة السيارات وأجهزة الحاسب الآلى. ولم يتم ذلك عن قصد؛ فما كان ينبغى للعمالقة من أمثال شركة «فورد وجنرال موتورز ووستنجهاوس وفيليبس ووانج» وشركة «دى إى سى» أن تتخوف من القفزات الصغيرة التى أحدثها الشرق. وما زاد الأمر سوءًا هو أن أساس المنافسة لم يعد العمالة الرخيصة وحسب، ولعل من أكل فى أى مطعم بطوكيو مؤخرًا يتساءل ما إذا كان يشترى وجبة أم يشترى المطعم بأكمله عندما تقدم إليه الفاتورة بمنتهى الرقى والأدب. لم تعد الحياة رخيصة فى اليابان خلال السنوات الـ٢٠ الأخيرة، لكن تلك القفزات المفاجئة كانت تستخدم أنجح طرق الإدارة الحديثة التى اكتشفها الغرب: خطوط الإنتاج المتحركة وتقسيم السوق وأنظمة الجودة التى ابتكرها الاستشارى الأمريكى: «إدوارد ديمنج».

والآن تقتفى الصين أثر اليابان، لكن مع زيادة ثمانية أضعاف فى تعداد السكان. ففى عام ٢٠٠٤م، قامت إحدى الشركات الصينية الجديدة، «لينوفو»، بشراء قسم أجهزة الحاسب من شركة «آى بى إم»، التى كانت رائدة فى صناعة الحواسب الشخصية الحديثة. لقد مال العالم على محوره من الغرب إلى الشرق؛ فالصين واليابان الآن يملكان ١,٥ تريليون دولار من ديون الحكومة الأمريكية، أو ما يعادل ٥٠٠٠ دولار لكل مواطن أمريكى. كما أن الولايات المتحدة تعانى عجزًا تجاريًّا مع كل من الصين واليابان بما يعادل ٢٣٨ مليار دولار عام ٢٠٠٨م (ما يزيد على ١٠٠٠ دولار لكل مواطن أمريكى). ويُظهر هذا الخلل أن أيام الهيمنة الأمريكية إلى زوال؛ حيث تتم مواجهة النظام القديم من قبل بلاد أخرى وطرق إنجاز عمل أخرى.

فى الكفّة الراجحة (الغربية إذا كنت غربيًّا)، أصبحت الإدارة الحديثة طريقًا لتحقيق الثروات، أما الكفّة الأخرى، فقد بدا أنها طريق

إلى الجحيم؛ فقد بدأت مواطن الخلل الأولى للإدارة الحديثة فى الظهور، وبدت القوانين العامة للتخطيط الإستراتيجى والنجاح كأنها إما غير صالحة للتطبيق، وإما سلاح ذو حدين، وبدأت الشكوك تتسلل إلى العالم الذى كان ثابتًا وواثقًا من نفسه لدرجة الرضا الكامل عن الذات.

اللقطة الخامسة: إفلاس شركات الإنترنت



فى عام ٢٠٠٠م، تحول ازدهار شركات الإنترنت إلى إفلاس، فقد تبددت الأحاديث الجريئة عن نموذج العمل الجديد، وكان المستفيد الوحيد من هذا الإفلاس كبار المديرين التنفيذيين للشركات العشرين الأولى من بين الشركات المفلسة، حيث حصلوا على تعويض مناسب يقدر بـ ٢,٦ مليار دولار مقابل إفلاس شركاتهم الناشئة وخسارة أموال المساهمين بأكملها. وقد تكررت الحيلة نفسها مع حلول أزمة الائتمان؛ فأثناء أزمة الائتمان، حل كبار أصحاب البنوك محل المديرين التنفيذيين بشركات الإنترنت فى التربح على حساب المساهمين الذين تسبب هؤلاء المديرون فى إفلاسهم.

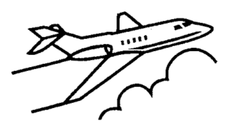
يثير كل من إفلاس شركات الإنترنت وأزمة الائتمان السؤال نفسه، ألا وهو: من الذى يملك السلطة؟ كان «ماركس» يؤمن إيمانًا راسخًا بأن السلطة تقع فى يد أصحاب رأس المال الذين يستغلون العمال أسوأ استغلال، حتى إن العمال يعمدون فى النهاية إلى الانتفاض والتمرد ودخول جنة الشيوعية (الاستمرار فى معسكرات العمل وطوابير الخبز والبرامج والشرطة السرية عند كل بيت). ربما كان «ماركس» محقًّا فى كتاباته عام ١٨٦٧م حول من يملك السلطة، غير أن السلطة تحولت الآن؛ فلم تعد فى يد مالكى رأس المال، بل فى يد المتحكمين فيه - كبار المديرين والرؤساء التنفيذيين بالشركات المطروحة أسهمها بسوق المال. وقد أظهر

كل من الإفلاس الذى تعرضت له شركات الإنترنت وأزمة الائتمان أن المديرين أصبحوا مهرة فى تضخيم أجورهم بينما يلقون بعبء المخاطرة على عاتق المساهمين: ذلك المخطط الذى لم يكن لماركس ولا عدوه الأصلى - صاحب المصنع اللعين - أن يتصوراه.

لم تندلع ثورة العمال بالعنف، وإنما قامت على أسس العلم والمهارة، فقد مضى عهد إرغام العمال على العمل: حيث بدأت إدارة التحكم والقيادة فى الانهيار. رأى أصحاب العمل أن الموظفين تتاح أمامهم فرص الاختيار، وانتهى عصر المدينة ذات الشركة الواحدة على شاكلة ماكدونالد، أوهايو (شركة كارنيجى للصلب) وبورت سنلايت (شركة يونيليفر) وبورنفيل (شركة كادبورى). كان للموظفين حق اختيار المكان الذى يرغبون فى العمل به، وكانوا يتمتعون بكامل الحرية إذا ما عجزوا عن العمل أو رغبوا عنه. لقد فقد المديرون السلطة، وصار عليهم أن يكتشفوا الفنون البارعة للتحفيز والالتزام، وهذا الأمر بعيد كل البعد عن دراسات الوقت والحركة التى أجراها «فريدريك تايلور».

لقد أثبت إفلاس شركات الإنترنت وأزمة الائتمان أنه لا يمكن الاعتماد على الحقائق التنظيمية للإدارة الحديثة بعد اليوم، ولم تعد الأصول الأساسية للعمل تتمثل فى المصانع والمعدات، وإنما تتمثل فى القوة العاملة. فبخلاف الماكينات، أصبح الموظفون قادرين على مغادرة العمل إذا كانت الشركة لا تروقهم. وأخذ المديرون يتعلمون فنون الإدارة بطرق تختلف اختلافًا جذريًا عما سبق؛ فقيادة البشر أصعب بكثير من قيادة الماكينات.

اللقطة السادسة: شركتا «فورد» و«جنرال موتورز» تتوسلان للكونجرس، عام ٢٠٠٨



فى شهر ديسمبر من عام ٢٠٠٨م، ذهب الرؤساء التنفيذيون لأكبر ثلاث شركات لتصنيع السيارات إلى واشنطن طلبًا للمال لإنقاذ شركاتهم. كانت تلك تجربة مهينة؛ فقد كان عليهم أن يتخلوا عن طائراتهم الخاصة الرائعة لكى يقودوا سياراتهم إلى واشنطن. وإذا كانت شركتا «فورد» و«جنرال موتورز» فى مقدمة الإدارة الحديثة، فقد أصبحتا الآن فى مقدمة زوالها؛ فقد استطاعت القيادة الماهرة، على مدار عقود من الزمان، أن تنظم سير العمل، وتحسن الجودة، وتخفض الأسعار، وتعيد التنظيم، وتجدد وتنتج موديلات حديثة، وقاموا بكل ما يتعين على المديرين فعله، غير أن الرؤساء التنفيذيين لهاتين الشركتين تدهورت بهم الحال حتى صارت شركاتهم تتسول المال وتعيش على الإعانات الحكومية. كان ذلك مؤذيًا لـ«ريك واجونر»، المدير التنفيذى لشركة «جنرال موتورز»: فقد كان «ألفريد سلون» الواجهة البراقة للإدارة الحديثة وللشركة على حد سواء، أما «واجونر» فقد تم طرده من الشركة فى مارس عام ٢٠٠٩م؛ حيث أصبح المسئول عن فشل الشركة، بل وربما عن فشل الإدارة الحديثة ككل.

لم تواجه شركات السيارات تلك المأساة وحدها، بل عاشت البنوك حالة أسوأ من ذلك، حيث اختفت بنوك الاستثمار نهائيًّا: فقد أفلس بنك «ليمان براذرز»، وتمت السيطرة على كل من «بيرز ستيرنز» و«ميريل لينش»، كما أسرع كل من «جولدمان ساكس» و«مورجان ستانلى» إلى تحويل نفسيهما إلى بنوك تجارية. وتقدر الفاتورة المفروضة على دافعى الضرائب من أجل إنقاذ تلك الشركات بنحو ٧٠٠ مليار دولار على الأقل.

عندما تواجه شركة واحدة مشكلة ما فهذا يعكس ارتكابها خطأ ما، أما عندما تنهار صناعتان بالكامل فثمة مشكلة أكبر تحدث. ويمثل الركود الاقتصادى، الذى يكشف عن كل الأخطاء والممارسات الخاطئة التى تمت أثناء الازدهار، جزءًا من تلك «المشكلة الكبرى». لكن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد؛ فهناك فكرة أخرى تربط بين إفلاس شركات الإنترنت والمشكلة التى واجهتها مصانع السيارات وزوال بنوك الاستثمار.

فى كل حالة من تلك الحالات كان جميع المديرين المهرة يقدمون التحليلات البارعة ويبتكرون الحلول الذكية، غير أن الحلول التى كانت تعد ذكية على مستوى فردى كانت انتحارية على مستوى الجماعة. إنهم لم يكتشفوا الصيغة التى تحول المعدن الخام إلى ذهب، بل اكتشفوا العكس: صيغة لتدمير أكبر قدر من ثروات المساهمين. لقد تحول حلم عصر التنوير إلى كابوس؛ حيث جاءت القوانين الكونية التى وعدت بالكثير، بعكس ما وعدت به تمامًا - بدت تلك القوانين كأنها تحول الازدهار إلى فقر.

لم تكشف أزمة الائتمان عن الممارسات السيئة التى ارتكبت أثناء فترة الازدهار السابقة فحسب، ولكنها كشفت فى الوقت نفسه عن بعض المساوئ الجوهرية بالإدارة الحديثة. عندما تحلل جميع الشركات التحليلات المنطقية نفسها وتصل جميعها إلى الحلول المنطقية نفسها، فإنك لا تكتشف ميزة تنافسية، بل انتحارًا تنافسيًّا. من المفيد فى مجال العلوم أن يقوم أشخاص مختلفون بتطبيق القواعد نفسها ثم يصلون إلى النتيجة نفسها؛ إذ إن ذلك من شأنه أن يثبت صحة النظرية العلمية. يقوم الاقتصاد المعرفى على أساس التجديد والتنوع والأخطاء الصغيرة التى لا تحصى. إن الصيغ التبسيطية للتخطيط الإستراتيجى والماليات والقيادة لا تحث على التجديد وإنما تحث على المحاكاة، وهكذا أدت المحاكاة الشيوعية إلى انهيار الاقتصاد فى أوربا الشرقية، وأدت المحاكاة

فى الشركات إلى إحداث فوضى فى الغرب. عندما يصل جميع المديرين إلى الحل نفسه ويقومون بالخطوات نفسها، سواء فى الأسواق المالية أو فى غيرها، تحل الكارثة. لا تتأتى الميزة التنافسية من خلال محاكاة الآخرين، بل تتأتى من خلال الاختلاف بطريقة أو بأخرى.

أثناء عصر الازدهار، لا يهم ما إذا كان الجميع يفعلون الشىء نفسه أم لا. فإذا ازداد الطلب، استطاع كل المنافسين أن يحصلوا على الربح. فعند المد تطفو السفن جميعًا، أما حينما يتحول الازدهار إلى إفلاس ويتراجع المد، تضل السفن طريقها - عندها تتحول صيغ النجاح إلى صيغ فشل.

تبين أزمة الائتمان خطر إستراتيجيات الصيغ الموحدة، وتلك أخبار سارة للإدارة؛ فلا ينبغى للمديرين أن ينساقوا وراء نظرية ما، بل يجب عليهم أن يخلقوا المستقبل لأنفسهم وأن يحددوا قوانينهم الخاصة وأن يتحكموا فى مصائرهم.

من اللقطات إلى الفيلم الكامل

عندما تندلع ثورة ما على أوضاع دامت لما يزيد على ٣٠٠ عام، من الصعب أن نلمس التغييرات بين عشية وضحاها؛ فنحن بحاجة إلى نظرة بعيدة. شأننا شأن «تشارلز دارون». لقد تدرب «دارون» كعالم جيولوجى، وقد أعطاه التفكير فى الزمن الجيولوجى - الذى يقول بانجراف القارات وتحول قاع البحر إلى جبال - المنظور الزمنى لكى يرى أن الحيوانات يمكنها أن تتطور وتتغير تغيرًا جذريًّا على مدى ملايين الأجيال. ووفق الزمن الجيولوجى، تقع الثورة التى تستغرق ٣٠٠ عام فى أقل من طرفة عين.

من هذا المنطلق، سوف نبدأ الآن فى جمع لقطاتنا من الماضى معًا لنكون منها فيلمًا؛ فلابد أن نتفهم اتجاه التغيير وحركته، لا أن نركز على اللحظات المتفرقة فى التاريخ.

تشير اللقطات الثلاث الأولى إلى الصعود الحاد للإدارة الحديثة. فمن عهد «نيوتن» وحتى «آدم سميث» و«هنرى فورد» و«ألفريد سلون» و«فريدريك تايلور»، كان هناك سعى حثيث لا يكل وراء صيغ النجاح: صيغ النجاح الإستراتيجى والنجاح التنافسى والتميز التنفيذى والنجاح الإدارى، وصيغة قيادة الأشخاص.

أما اللقطات الثلاث الأخيرة، فتوضح كيف قوِّضت مبادئ الإدارة الحديثة بشكل تام، سواءً فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجى أو بالمؤسسة، والنتيجة هى تحرير الإدارة. فبدلاً رزمن الانسياق الأعمى وراء صيغة ما، أصبح التحدى الذى يواجه الإدارة هو وضع قوانينها الخاصة وتحديد مصائرها بنفسها. يرى البعض فى هذه الحرية أمرًا مرعبًا؛ إذ إنه يقضى على الحقائق القديمة، بينما يرى فيه من يتمتعون بالجرأة فى العالم الجديد فرصة ذهبية.

الفيلم: البحث عن السحر

إن البحث عن صيغ النجاح السحرية فى الإدارة الحديثة له تاريخ طويل، ولا يزال هناك أساتذة جامعيون ومستشارون، إلى يومنا هذا، يضعون أحدث نظرياتهم حول كيفية الوصول إلى النجاح: مثل مصفوفات «بى سى جى»، ونظرية القوى التنافسية الخمس لـ«مايكل بورتر»، ونظرية «هامل وبراهالاد» حول الهدف الإستراتيجى، ونظرية الكفاءات الأساسية، بالإضافة إلى نظرية «تشان كيم» تلميذ «براهالاد» حول منحنيات القيمة. إن السعى وراء الصيغ الإستراتيجية الكونية هو موروث البحث أثناء عصر

التنوير عن القوانين الكونية لكل شىء. غير أن هناك مشكلتين أساسيتين تواجهان تلك النظريات الإستراتيجية ألا وهما:

سقوط التفاح إلى أعلى

تُبنى جميع النظريات على حالات يتم فيها تعديل النظرية لتتناسب مع الواقع: بمعنى أن أيًّا من قصص النجاح المستخدمة فى تفسير النظرية طبقت بالفعل النظرية المطروحة. ثانيًا، كل نظرية انتقائية بشدة؛ حيث يتجاهل العلماء كل الاستثناءات التى من شأنها تفنيد نظريتهم. فلو أن «نيوتن» كان قد شاهد ولو تفاحة واحدة تسقط لأعلى، لكان عليه أن يغير أفكاره. غير أن معظم الصيغ الإستراتيجية المطروحة فى أسواق العمل مليئة بما يعادل، إستراتيجيًّا، بساتين كاملة من ثمار التفاح التى تسقط لأعلى. فالنظريات، بمنتهى البساطة، علم ردىء ربما يخذل أى طالب علم جامعى، ناهيك عن الأستاذ الجامعى.

لا يمكن أن يكون ألف فأر على خطأ

إن الصيغ الإستراتيجية الشاملة هى صيغ فاشلة بطبيعتها. فعندما يحلل الجميع التحليل نفسه ويتخذ الإجراءات نفسها، تكون النتيجة هى الانتحار الجماعى؛ وهذا هو السبب الرئيسى فى إفلاس شركات الإنترنت وأزمة الائتمان، وغيرها من كوارث الصناعة على شاكلة مزادات شركات الاتصالات للجيل الثالث، والاندفاع نحو صناعة السوق من أجل سندات حكومة المملكة المتحدة بعد تحرير السوق عام ١٩٨٦م. وفى كل مرة، كانت تتاح فرصة أمام قلة من المشاركين لكسب المال. وحين أجرى الجميع التحليل نفسه وتتبع السوق نفسه، كان جميع المشاركين يخسرون المال. وتتفاقم المشكلة حينما تصبح الصيغ الإستراتيجية بديلًا عن التفكير،

بدلًا من أن تمثل عاملًا مساعدًا له، ومن ثم تصبح أطر العمل بمثابة سجن لا سبيل للخروج منه.

وما ينطبق على الإستراتيجية ينطبق كذلك على المؤسسة، فقد تحول البحث عن القواعد الشاملة للنجاح إلى سراب، وتحولت جميع نماذج التفوق التنظيمى إلى إفلاس. ربما كانت شركة «جنرال موتورز» مثالًا رائعًا لأفضل الممارسات الإدارية تحت قيادة «ألفريد سلون»، لكن قلة من المديرين اليوم يهتمون باتخاذها مثلًا أعلى.

ترجع واحدة من أشهر المحاولات التى أجريت من أجل جمع وتنظيم النجاح المؤسسى إلى ٣٠ عامًا مضت. فقد قرر اثنان من مستشارى شركة «ماكينزى» - «بيترز» و«ووترمان» - أن يفكا شفرة صيغة الإدارة الناجحة عن طريق الرجوع إلى أفضل الشركات حينذاك. لقد حرص هذان المستشاران على الاختيار الدقيق لتلك الشركات التى أبدت نجاحًا دائمًا ومستدامًا فى السوق وأوجدت القيمة للمساهمين، وتم نشر النتيجة فى كتاب لهما بعنوان *In Search of Excellence*. استغرق لحظة من وقتك لكى تقارن بين هاتين القائمتين للشركات:

قائمة أ	قائمة ب
دى إى سى	أمريكان إكسبريس
وانج	ساوثويست أيرلاينز
داتا جنرال	فيديكس
أموكو	كوكا كولا
دانا	جنرال إليكتريك

هنــاك قصــر نظـر واضح فــى هاتــين القائمتــين: إذ تفترضــان أن المؤسســات الوحيدة الناجحــة الجديرة بالدراسة والاتبــاع لا بد أن تكون مؤسســات أمريكيــة. إن قصــر النظر ذلــك أكدته كتب مثــل *Good to Great* الــذى أشــار إلى عــدم القدرة علــى النظر الجاد لما هــو أبعد من أمريــكا. وكانــت الشــركات الــ ١١ «الكــبرى» التــى قــام «جيــم كولينز» باختيارهــا جميعها شركات أمريكية. ومنذ أن تم نشر الكتاب عام ٢٠٠١، بــدأت معاناة الشــركات الكبرى؛ حيــث أفلست شركــة «سيركت سيتى»؛ وتم الاستحــواذ علــى شركة «جيليــت»، بينما كانت شركــة «نوكور» تواجه الإفلاســ بكل ما أوتيت من قوة وتم إنقاذ شركة «فانى ماى» بتكلفة عالية مــن قبل الحكومة. مــرة أخرى، نجد أن النجــاح إلى زوال؛ فلا تملك أى شركــة إكسير الشبــاب. وإذا أردنا أن نعثر على نماذج النجاح، فلا بد أن نبحث عنها بعيدًا عن أمريكا. حاليًّا تسيطر الشركات الصينية واليابانية علــى الأسواق الأمريكية مــع الاستعانة بالعمالة الهنديــة لأداء الكثير من المهام؛ فالتفوق أو النجاح ليس حكرًا على أمة أو شركة بعينها.

إن الشركات التى تحويها القائمة «أ» هى تلك التى ذكرت فى كتاب *In Search of Excellence* كنماذج للتفوق، أما الشركات المذكورة ضمن القائمة «ب»، فقد تم تجاهلها رغم عدم انهيارها آنذاك. لم تتمثل المشكلة فى التحليلات الخاطئة، فقد كانت تحليلات شركة «ماكينزى» غاية فى الدقة، لكن المشكلة تتمثل فى كون التفوق أمرًا زائلًا؛ فما ينجح اليوم ربما يفشل غدًا، وما ينجح فى أمريكا ربما يفشل فى الصين، وما ينطبق على الصناعة المصرفية قد لا ينطبق على صناعة السيارات، وما كان ينجح مع الشركات الأمريكية فى السبعينيات ربما لا ينطبق على الشركات العالمية اليوم، لأن العالم قد تغير. وتعد التكنولوجيا والإنترنت والعولمة ونهضة آسيا مجرد أمثلة بسيطة للتغيير، مما يشير إلى أن صيغ الأمس لا يمكن تطبيقها اليوم.

ولكى تدرك معنى زوال النجاح السريع، ارجع بالذاكرة إلى الوراء ٢٥ عامًا. ففى عام ١٩٨٤م، أنشئت قائمة *FTSE100*، والتى ضمت أكبر مائة شركة عامة بالمملكة المتحدة – تلك الشركات التى كانت بمثابة القوى التى لا تقهر فى الصناعة البريطانية. وبعد مرور ٢٥ عامًا، لم يبق من الشركات المائة سوى ٣٣ شركة، بينما انهارت الشركات الباقية. حدث أمر مشابه فى الولايات المتحدة؛ إذ لم يتبق سوى ٤٠ شركة من الشركات التى وردت على قائمة «فورتشن ١٠٠» منذ ٢٥ عامًا؛ فأكثر من نصف عدد الشركات إما تخلف عن الركب أو تم الاستحواذ عليه. وإذا رجعنا بالزمن إلى الوراء قليلًا، فسنجد أن ٨٧ شركة فقط من أصل ٥٠٠ شركة وردت على قائمة مؤشر «ستاندرد آند بورز» عام ١٩٥٧م لا تزال قائمة حتى الآن؛ وهذا يعنى أن ما ظل على قيد الحياة يقدر بأقل من ٢٠٪ من الشركات التى ظلت قريبة من القمة لمدة ٥٠ عامًا. ذلك هو معدل الحياة الذى يؤكد فكرة الطبيعة الزائلة للنجاح، ولنكن على يقين من أن معظم نماذج النجاح التى نحتفى بها اليوم سرعان ما ستُنسى غدًا.

لقد أصبح البحث عن التفوق كالبحث عن إشارات الدخان بين الضباب – لا طائل من ورائه. فالتفوق، إن وجد، يتحدد فقط من خلال ما ينجح مع شركة ما فى وقت ما،غير أنه ليس شيئًا عالميًا: بمعنى أنه يتعلق بما ينجح فى وقت بعينه – إذن فالتفوق يتغير من حين لآخر ومن شركة لأخرى.

ربما يبدو الأمر بالنسبة لنا. من أول وهلة، كأننا نشاهد فيلمًا كارثيًا: حيث تنهار الشركات، ولا تقودنا خرائط الطريق التى نضعها نحو التفوق والنجاح، بل تقودنا نحو مخاطر أكبر. لذا، دعونا الآن نحول الكارثة إلى انتصار، ولنر كيف أن موت الإدارة الحديثة يدعونا للاحتفال لا إلى الحزن.

هناك دائمًا مقابل كل شركة تتعثر، شركة أخرى تتطلع لنيل مكانتها. وإذا ركزنا على الشركات المتعثرة، فسنصبح داخل الفيلم الكارثى. أما إذا ركزنا على الشركات التى تنال مكانتها، فنحن إذن داخل فيلم الانتصار. وعندما تطلع على قائمة الشركات صاحبة الريادة والشركات المنافسة لها أدناه، فثمة نقاط بسيطة يجب أن تأخذها بعين الاعتبار:

- كثير من المنافسين لم يكونوا على ساحة المنافسة بين الشركات صاحبة الريادة منذ ٢٠-٣٠ عامًا مضت.
- كان المنافسون يفتقرون إلى جميع الموارد والمهارات وسلطة السوق والدعم المالى الذى تحظى به الشركات صاحبة الريادة، ورغم ذلك حققوا النجاح.
- لا يتوقف النجاح على مجرد استخدام التكنولوجيا الحديثة، بل يتوقف كذلك على الإدارة.
- كثير من قصص النجاح نتجت عن طريق احتلال مكانة جديدة وغير متنازع عليها؛ حيث أحكمت شركات «فيديكس» و«جوجل» و«مايكروسوفت» و«إم تى فى» قبضتها على مجالات تنافسية حديثة أو أقرب ما تكون إلى الحداثة.

الشركات صاحبة الريادة	الشركات المنافسة
«جنرال موتورز»، «فورد»	تويوتا، هوندا
بى إيه، إيه إيه	ساوثويست أيرلاينز، ريان أير
إن بى سى، بى بى سى	سى إن إن، سكاى
إيه تى تى، بى تى	فيريزون، فودافون
بارنز ونوبل	أمازون
زيروكس	كانون

عندما نحول تركيزنا من الإخفاقات نحو النجاحات، يمكننا أن ندرك أن نهاية الإدارة الحديثة التقليدية ليس مشكلة، بل هى فرصة تفتح أمامنا عالمًا جديدًا من الإدارة. لا أحد يعرف متى تنتهى تلك الثورة؛ فمن الواضح أننا لا نزال فى منتصفها، ولا علم لدينا بكيفية انتهاء هذا الفيلم، أو حتى إذا ما كان سينتهى أم لا. يهدف هذا الكتاب إلى رسم خريطة للثورة حتى وقتنا هذا، وإلى إرشاد المديرين والمؤسسات إلى كيفية التكيف والنجاح فى عالم التقلبات والفرص الجديد.

ضباب المستقبل

يمكننا أن نرى، بين ضباب المجهول، خمسة مسارات رئيسة لانطلاق الثورة، ألا وهى:

الثورة الإستراتيجية وتحدى فوضى العالم الحديث

يعزى انهيار صيغ النجاح إلى ظهور المنافسة غير المتكافئة، حيث لا يخضع المنافسون إلى قوانين الشركات صاحبة الريادة، بل يخضعون لقوانينهم الخاصة؛ فهم يوجدون السوق الخاصة بهم، ويفتتحون أقسامًا جديدة بالسوق، ويبتكرون طرقًا جديدة لفحص السوق، ويقدمون وسائل جديدة للبيع عبر قنوات جديدة. وتلعب التكنولوجيا دور الداعم والمساعد لمثل هذا التجديد، غير أنه حينما تقود التكنولوجيا التجديد يصبح انهيار شركات «الدوت كوم» هو النتيجة. فالثورة الإستراتيجية تُعنى بالأسواق والإدارة، وليس بالتكنولوجيا فحسب.

تحول السلطة

نحن نشهد أربعة تحولات جوهرية للسلطة، ألا وهى:

- من المساهمين إلى المديرين.
- من الغرب إلى باقى أنحاء العالم.
- من المنتج إلى المستهلك.
- من غير الماهر إلى الماهر.

لعل «ماركس» الآن يتقلب فى قبره؛ فالعمال لا يتمردون على صاحب الطاحونة الشرير، وأصبحت وسائل الإعلام الآن تتحسس أخبار المساهمين عندما يتجرءون على «الثورة» ضد المديرين والتصويت ضدهم فى أحد الاجتماعات السنوية العامة لهم. لقد تحرك مبدأ المخاطر والمكافآت بشكل كبير فى اتجاه المهارة وليس رأس المال؛ فقد صار الملاك هم من يتحملون المخاطرة، بينما يحصل المديرون على المكافأة. ومثلما يحصل المديرون على سلطة أكبر داخل العمل، فهم يحصلون كذلك على سلطات أكبر وفرص أفضل كمستهلكين؛ حيث تتحول السلطة من المنتج إلى المستهلك. إن التحول الجذرى للسلطة من الغرب موثق جيدًا، وهو الآن لا يزال فى بدايته - وتلك التحولات فى السلطة لديها الكثير لتحققه، وهى تغير صورة العمل إلى الأبد.

المعرفة وتفكك الشركة

الآن تسلك الأفكار والمعرفة، شأنها شأن المهارات والإدارة، طريقها لتكون أكثر أهمية بالمقارنة برأس المال. فالفكرة الجيدة تتفوق دائمًا على ثقل رأس المال، وتعدد كل رواد الأعمال اليوم، من «برانسون» وحتى «جيتس» بدءوا من نقطة الصفر. إن أهمية ميزة المعرفة تجبر الشركات على

الاهتمام أكثر بما تتفوق فى صنعه، فالشركات تنتقل من التكامل الشديد إلى التفكك بينما تتخصص على امتداد سلسلة القيمة. ربما كانت شركة «أبل» هى المتحكم فى إنتاج أجهزة «الآى بود»، غير أنه من بين ١٩ ألف شخص ممن ينتجون تلك الأجهزة فى قارة آسيا، لا ينتمى سوى ٣٠ إلى شركة «أبل»، بينما يعمل الباقون لدى المتعاقدين فى كوريا والفلبين والصين واليابان. إن التخصص الزائد داخل سلسلة عالمية للقيمة يضع تحديات كبيرة على طريق التنسيق والتكامل داخل حدود الشركة وخارجها.

المؤسسات وانهيار البنية

تنهار البنى التقليدية للمؤسسات، على المستويين الداخلى والخارجى: فعلى المستوى الداخلى، تتراجع المؤسسات القائمة على أسلوب الأمر والتحكم لصالح مؤسسات المصفوفات. تلك المؤسسات أكثر مرونة، لكنها أكثر صعوبة فى الوقت نفسه. ومن السهل على المديرين فى هذا النوع من المؤسسات أن تختفى أدوارهم، ومن الصعب أن يظهروا أنفسهم، ويُطلب منهم اكتساب مهارات سياسية وشخصية جديدة من أجل إنجاز المهام. وعلى المستوى الخارجى، تصير حدود المؤسسة غير واضحة. فمن المدينة ذات الشركة الواحدة، التى كانت تشبه مدن القرون الوسطى القائمة بذاتها والمحاطة بالأسوار، وصلنا إلى المؤسسات التى يستعان فيها بالعمالة الخارجية لإنجاز المهام الصعبة.

عالم الأعمال: بين الحرية والعبودية

لم يعد الموظفون يقبلون الخضوع لسيطرة أصحاب العمل ذوى السلطة المطلقة. وقد عثر الموظفون على الحرية من خلال المهارات والوفرة والرفاهية والاختيار، ومع الحرية تأتى المسئولية. لم يعد الموظفون يعولون

على الوظائف من أجل المعيشة ولا على صاحب العمل الوصى لكى يعتنى برفاهيتهم، بل يجب أن يعتنى الموظفون والمديرون بأنفسهم. يخلق عدم اليقين هذا عبودية جديدة، يتقيد فيها المديرون بقيود التواصل التكنولوجية وينتظر منهم أن يكونوا على استعداد على مدار الساعة. وما إن نحقق الحرية والسلطة، نصبح بحاجة إلى أن نتعلم كيفية استخدامهما.

على مدار الفصول التالية سنستكشف كل موضوع من هذه الموضوعات. سوف نبين كيفية حدوث التغيير، وماذا يعنى التغيير للمديرين، وكيف للمديرين أن يستغلوا التغيير الاستغلال الأمثل. إن عمق واتساع تلك التغييرات كبير للغاية، ولكى تستوعب حجم الثورة، ألق نظرة على الملخص المختصر أدناه.

الإدارة الحديثة مقارنة بفوضى العالم الحديث	الإدارة الحديثة	فوضى العالم الحديث
١. الثورة الإستراتيجية		
الإستراتيجية	التحليل، اليقين الصراع التنافسى اتباع القوانين المحددة مسبقًا	التجربة، عدم اليقين صراع غير متكافئ تغيير القواعد
التسويق	بيع فوائد ملموسة التصنيع والبيع قناة واحدة	بيع قيم غير ملموسة الابتكار المشترك قنوات متنافسة

(تابع)

الإدارة الحديثة مقارنة بفوضى العالم الحديث	الإدارة الحديثة	فوضى العالم الحديث
العملاء	شرائح الطبقة الوطنية	شريحة نمط الحياة العالمى
	التوجهات	السلوك
	شرائح ثابتة متماثلة	الأسواق الشاملة
٢. المال والمعلومات وتحول السلطة		
المحاسبة	الأقسام	الأنشطة
	التقارير النموذجية	التقارير المخصصة
	الأصول الملموسة	الأصول غير الملموسة
المعلومات	العجز	الفائض
	متحيزة للمنتج	ديمقراطية، فى الداخل والخارج
	حاسوب مركزى ، آلات تصوير مركزية	أجهزة حاسب، آلات تصوير موزعة
السلطة	رسمية	غير رسمية
	هرمية	شبكات
	أصحاب رأس المال: المستثمرون	المتحكمون فى رأس المال: الموظفون الرئيسيون

(تابع)

الإدارة الحديثة مقارنة بفوضى العالم الحديث	الإدارة الحديثة	فوضى العالم الحديث
٣. المؤسسات وانهيار البنية		
البِنى	سلاسل هرمية طويلة	مصفوفة مسطحة
	القيادة والتحكم	القيادة والتمكين
	المهام	العمليات
التواصل	من أعلى لأسفل	٣٦٠ درجة
	قناة واحدة، مرة واحدة	قنوات متعددة
سلسلة القيمة والتكلفة	متكاملة، عمالة داخلية	مجزأة، عمالة خارجية
٤. عالم العمل		
مدة العمل	محددة من التاسعة صباحًا حتى الخامسة مساءً	على مدار الساعة، مرن
	بطيئة	سريعة
	مهمة واحدة	مهام متعددة
مكان العمل	مكتب ثابت	مكتب متنقل
التوظيف	وظيفة	القدرة على العمل
	عقد نموذجى	أى ما يمكنك الحصول عليه
	الإخلاص والتضحية	الموظف فى المقام الأول
المهارات	منخفضة/ فنية	عالية: شخصية وسياسية
	واضحة: تعرف ماذا تفعل	ضمنية: تعرف كيف تفعله

الإدارة الحديثة مقارنة بفوضى العالم الحديث	الإدارة الحديثة	فوضى العالم الحديث
فريق العمل	طاعة	التزام
	إدارة مرض وغياب الأفراد	إدارة رفاهية الأفراد
	المرتبات والترقية	التقدير والمكانة
القيادة	الأبطال التقليديون	فريق رياضى

من الواضح أنه لم تحقق جميع المؤسسات الانتقال من الإدارة الحديثة إلى العالم الجديد. فلا يزال هناك العديد من المؤسسات التى لم تصلها الثورة بعد، ولا تزال صناعة التأمين على الحياة وكثير من مؤسسات القطاع العام وغيرها من آليات البيروقراطية عالقة فى عالم الإدارة الحديثة الآخذ فى التلاشى. ونظرًا لانعزالها عن المنافسة الشديدة، فإنها لا تواجه الضغط نفسه للتغيير، غير أن التغيير حينما يأتى يكون مفاجئًا، وعندئذ تضيع فرصة التكيف على المؤسسات العتيقة. فأنّى للفيلة أن تتعلم الرقص؟

تشير القائمة المختصرة إلى وصول الثورة إلى كل جانب من جوانب الإدارة، وهكذا تصبح ثورة حقيقية، لأن الثورات تغير كل شىء. فلم تكن الثورة الفرنسية تغييرًا لنظام الحكم فحسب، بل غيرت التقويم ونتج عنها النظام المترى كما نتج عنها عَلم جديد للدولة، كما أنها أسفرت عن طريقة جديدة فعالة للإعدام، ألا وهى المقصلة التى اخترعها د.«جيلوتين». لقد غيرت ثورة الإدارة كل شىء، باستثناء طريقة الإعدام، حتى طرد الموظفين من العمل يجب أن يتم بطريقة مختلفة تمامًا عن جيل مضى.

ثورة لا يمكن إيقافها

"أوقف حافلة العالم، فأنا أريد أن أترجل»، كان ذلك شعار الهيبيين الساخطين فى السبعينيات من القرن العشرين. ليس بإمكانك إيقاف العالم، كما أنه ليس بإمكانك إيقاف ثورة الإدارة؛ فهناك خمسة محركات على الأقل للثورة تمكنها من مواصلة التحرك للأمام نحو فوضى العالم الحديث.

التكنولوجيا

إننا ننبهر كثيرًا ببريق التكنولوجيا الحديثة ويراودنا الاعتقاد أن الثورة اندلعت خصيصًا من أجل التكنولوجيا، غير أن ثورة التكنولوجيا قائمة منذ ٢٠٠ عام على الأقل؛ ففى عام ١٨٣٥م، كان دوق ولينجتون منزعجًا للغاية لمجىء السكك الحديدية التى قد «تشجع العامة على التنقل بلا هدف». لقد كانت السكك الحديدية ابتكارًا ثوريًّا؛ فقد يسرت التنقلات وقللت من تكلفتها وزادت من سرعة الشحن، بل إنها أجبرت الأمم على اتباع وقت مشترك، أو وقت السكك الحديدية، حتى يتسنى للجداول الزمنية أن تتوحد. لم تكن السكك الحديدية ثورية فى ذاتها فحسب، بل أفسحت الطريق لثورة أكبر فى عالم الاتصالات وغزارة الإنتاج والاستهلاك.

لم تتوقف ثورة التكنولوجيا ولن تتوقف، ويظن كل جيل أنه يواجه تغيرات تكنولوجية جذرية. ففى عام ١٩٦٣م، أعلن «هارولد ويلسون»، رئيس وزراء بريطانيا آنذاك، أن بريطانيا «كادت أن تنصهر فى نار تلك الثورة (التكنولوجية)». وبالرجوع إلى الماضى، لا تتضح أمامنا ماهية التكنولوجيا المثيرة التى كان يفكر فيها؛ فالسكك الحديدية والكهرباء

والهواتف والسيارات والطائرات والطاقة الذرية وأجهزة الحاسوب والإنترنت ربما ينظر إليها جميعًا باعتبارها أعظم التغييرات على الإطلاق، وسوف يكون الجيل التالى على قناعة بأن الابتكارات التكنولوجية القادمة هى الأعظم على الإطلاق.

وتعنى التكنولوجيا، فى مجال الإدارة، إيجاد طرق جديدة للعمل وطرق جديدة للتنظيم وطرق جديدة للمنافسة.

التعليم

ربما لا نكون أكثر ذكاءً من أسلافنا، لكننا بالتأكيد أكثر علمًا منهم؛ فمنذ خمسين عامًا مضت، تلقى أقل من ١٠٪ من القوة العاملة تعليمًا عاليًا، وعبر دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، يتلقى الآن ما يقرب من ٥٨٪ من الشباب تعليمًا عاليًا. ويدعم التعليم الثورة الإدارية بثلاث طرق على الأقل:

- من يتلقى من الموظفين تعليمًا أفضل هو من يملك تطلعات أكبر حول طبيعة عمله ووضعه وراتبه وتوقعاته، وربما تعد إدارته نشاطًا مضمونًا؛ فقد تحولت إدارة الأشخاص من ضمان ثقافة الطاعة إلى بناء الالتزام.
- الموظف الحاصل على تعليم جيد لا يريد الازدياد فحسب، بل يمكنه فعل وتحقيق المزيد، وهو ينتظر ويحتاج إلى أن يشارك فى قيمة أكبر وأنشطة ذات مهارات أعلى.
- الموظف الذى تلقى تعليمًا أفضل يحول توازن السلطة من المستثمر إلى العامل؛ فأهمية ملكية رأس المال لا ترتقى لأهمية التحكم فيه. وما إن تنجلِ أزمة الائتمان، حتى نكتشف من جديد أن الحرب من

أجل الموهبة أكثر أهمية وإلحاحًا من السعى وراء رأس المال؛ فثمن الموهبة الآن يفوق ثمن رأس المال.

الترف

إننا نصبح أغنى مع تقدم الوقت، رغم أن الأمر قد لا يبدو هكذا أثناء الركود. لكننا أغنى من آبائنا وأجدادنا من الناحية المادية، والترف المتزايد يغير العرض والطلب!

على صعيد الطلب، يتيح الترف الزائد أسواقًا جديدة وفرصًا جديدة - والسياحة الجماعية والرحلات الدولية خير دليل على ذلك. فالسلع الاستهلاكية التى جرت العادة على اعتبارها ضمن الكماليات، من السيارة إلى الثلاجة والحاسبات والهواتف النقالة، أصبحت الآن ضروريات بالنسبة للعامة. إن الترف يمنح صناعات جديدة تمامًا فرصة للظهور.

أما على صعيد العرض، فإن المستهلك المترف يصبح هو الموظف صاحب الراتب الكبير، وهذا من شأنه أن يشجع أصحاب العمل على التوجه نحو سلسلة القيمة، بمعنى التركيز على الأنشطة ذات القيمة العليا؛ وهذا بدوره يحفز على تجزئة سلسلة القيمة والاستعانة بالعمالة الخارجية وإتاحة طرق جديدة للتنافس والإدارة.

العولمة

كانت العولمة - شأنها شأن التكنولوجيا - بين أظهرنا منذ زمن بعيد؛ فقد كانت صادرات البضائع البريطانية تمثل ٢٧,٣٪ من إجمالى الناتج المحلى عام ١٨٩٠م، وبحلول عام ١٩٩٠م، انخفضت تلك النسبة لتصل إلى ٢٠٪. بينما كانت الأرقام المقابلة فى الولايات المتحدة هى ٥,٦٪ و٨,٠٪ على الترتيب - كانت الدول المتقدمة اقتصاديًّا تطبق العولمة منذ

زمن بعيد. وما تغير الآن هو أن مزيدًا من الدول - لا سيما الدول الآسيوية - تدخل الاقتصاد العالمى. ونتيجة لذلك، زادت صادرات السلع العالمية، باعتبارها جزءًا من إجمالى الناتج المحلى، بأكثر من الضعف من عام ١٨٩٠م إلى عام ١٩٩٠م بقيمة ٦٪ إلى ١٣٪.

تدعم العولمة آثار الترف. فعلى صعيد الطلب، تتيح العولمة فرصة افتتاح أسواق أكثر اتساعًا وتجعلها أكثر تخصصًا، وحتى الأسواق المتخصصة التى لم تكن لتنجح على المستوى المحلى تصبح ناجحة على المستوى العالمى، مما يسمح بمزيد من التجديد والمنافسة.

كما أن حجم العمل يُنشط عملية التجديد التكنولوجى: فمصانع الرقاقات التى تتكلف ما يزيد على ٣ - ٤ مليارات دولار أمريكى لن يكون بمقدورها تغطية نفقاتها إلا إذا قدمت الخدمات للأسواق العالمية.

أما على صعيد العرض، فإن العولمة تحفز مبدأ التنافس، لذا يجب على البلاد المترفة أن تتجه نحو الصناعات عالية التقنية؛ لأن البلاد التى تتوافر بها أيد عاملة رخيصة تجتذب الأعمال التقليدية التى يمكن الاستعانة فيها بالعمالة الخارجية، بداية من تجميع الأحذية وحتى إدارة مراكز البيانات. ولطالما كانت المزايا التنافسية محل تقدير؛ ففى عام ١٨١٧م، لاحظ عالم الاقتصاد «ديفيد ريكاردو»، مخطئًا، إمكانية زراعة العنب فى إسكتلندا وإمكانية إنتاج الأقمشة فى البرتغال: تمكن العولمة كل بلد من التخصص فى إنتاج ما تبرع فى صنعه ومن ثم تتاجر فى البقية.

فترات الركود

تعد فترات الركود أمرًا قاسيًا بالنسبة للأفراد لكنها مفيدة للتقدم. وتقدم فترات الركود تطهيرًا كاملًا للنظم الرأسمالية؛ فهى تساعد على التخلص من أسوأ الأعمال والمديرين (أو أسوئهم حظًا)، وفى أوقات

الازدهار تبدو الحياة سهلة نسبيًّا ولا تطبق المعايير بدقة. تكشف فترات الركود عن الضعيف وتتيح الفرصة للقوى فى الظهور، وأن يصير أقوى عند عودة أوقات الازدهار.

أثناء فترات الركود، تتحول قوى التعليم والتكنولوجيا والترف من الحميد إلى الخبيث؛ حيث تجبر المديرين على اتخاذ قرارات صعبة أو على التغيير والتكيف، وإلا فالبديل هو الهلاك، وتزيد فترات الركود سرعة التغيير القائمة بالفعل.

لا يوجد سبب يدعونا للاعتقاد أن التعليم المتزايد والترف والتكنولوجيا والعولمة سوف تتوقف توقفًا مفاجئًا. قد تنتهى فترات الركود، لكنها ستعود ثانية، ولهذه الأسباب جميعها لن تتوقف ثورة الإدارة مطلقًا، بل ستزداد سرعة.

كما هى الحال مع كل الثورات، هناك فائزون وخاسرون، وتوجيه أنظارك نحو الجانب المشرق للعقبات سوف يُؤتى ثماره. وهذا الكتاب هو دليلك عند حدوث الاضطراب العالمى الجديد.

الفصل الأول

الإستراتيجية: من اتباع القواعد إلى وضعها

لقد انفصلت النظريات الإستراتيجية عن تطبيقاتها العملية منذ فترة قصيرة؛ فالمديرون العاملون على أرض الواقع والخبراء الإستراتيجيون يعيشون فى عالمين منفصلين، لكنهم يلتقون من حين لآخر على أرض محايدة، كمؤتمر على سبيل المثال. عندها سوف يصعد الخبير الإستراتيجى المسرح ويلوح بذراعيه ويلقى كلمة رائعة وملهمة، ولا يحدث شىء بعد ذلك. سوف يعود المدير إلى عمله ويكتشف أن خير إستراتيجية للعام القادم هى إستراتيجية هذا العام. ربما يدخل عليها بعض التعديلات الطفيفة، لكن أركانها الأساسية تظل ثابتة لا تتغير. ربما يصب مزيدًا من التركيز على قناة بعينها، أو مستهلك ما، أو مجموعة منتجات، وربما تزيد وتيرة العولمة، أو يستحوذ مدير تنفيذى جرىء على شركة أو اثنتين، لكن جوهريًا، يحتفظ العمل بمساره القديم. واستثناءات هذه القاعدة قليلة: فشركة «دبليو بى بى» كانت تعمل كشركة تغطية تقوم بتصنيع عربات التسوق المستخدمة فى المحال التجارية قبل

أن تصبح أكبر شركة إعلانات على مستوى العالم. وترجع أصول شركة «نوكيا» إلى صناعة المنتجات الخشبية، لكن إذا نظرت للشركات التى يتألف منها مؤشر «داو جونز»، ستجد أنها جميعًا معروفة تمامًا لأى موظف تنفيذى ينتمى للشركة نفسها منذ عشر سنوات. تواجه نظرية الإستراتيجية خطر أن تصبح ضمن أكبر ضحايا ثورة الإدارة. ربما كان ذلك أمرًا إيجابيًّا؛ فنظرية الإستراتيجية - على أحسن الأحوال - لا علاقة لها بكثير من الشركات، وعلى أسوئها تعد خطيرة بلا شك. ربما كان تطبيق الإستراتيجية أكثر ثقلاً وصعوبة من الإجابات الفصيحة التى تصدر عن الخبراء، غير أن التطبيق دائمًا ما يفوق النظرية. وفى هذا الفصل، سوف نبحث السبب فى انهيار نظرية الإستراتيجية تحت وطأة تناقضاتها، ومن ثم سوف نتناول التطبيق الذى يظهر ليحل محلها، لكن أولا، يجب أن نكتشف ماهية الإستراتيجية. إن كلمة «إستراتيجية» تعنى لدى معظم المديرين ببساطة «أمرًا مهمًّا»، وغالبًا ما تستخدم لتبرير أمر لا مبرر له، إنها كلمة جوفاء فى أغلب الأحيان، على سبيل المثال:

- تعد عبارة «تلك المبادرة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات... والتى تتكلف ١٠٠ مليون دولار... أمر ضرورى لبقاء الشركة» طريقة للتصريح بأن مشروع تكنولوجيا المعلومات ليس له مبرر عملى من الناحية المالية.
- وعبارة «القسم الإستراتيجى لرأس المال البشرى» تعنى طريقة رائعة للإشارة إلى قسم شئون العاملين.
- وعبارة «ذلك البرنامج الإستراتيجى...» تعنى أن المتحدث يعتقد فى أهميته، حتى وإن لم يكن غيره مؤمنًا بها.

يجب أن يكون معنى كلمة «إستراتيجى» أعمق من كلمة «مهم». فى الواقع، إن لكل منا تعريفًا مختلفًا للإستراتيجية يدافع عنه بمنتهى القوة. وربما يتمثل التعريف الجيد فى شىء من هذا القبيل:

- "استغلال تعزيز دور الشركة ومواردها بأقصى فاعلية لكى تحقق رؤيتها».

وهذا التعريف من شأنه إثارة قضايا إستراتيجية أساسية على شاكلة:

- أين يجب علينا المنافسة فى السوق، وضد من (إن وجد)؟
- أين نوجه مواردنا المحدودة؟
- كيف لنا أن نشكل سلسلة القيمة الداخلية والخارجية لدينا؟
- ما الطريقة المثلى لخدمة السوق اقتصاديًا وتنافسيًا؟
- هل نحن بحاجة إلى الاستحواذ أو تكوين التحالفات أو بيع بعض الأصول من أجل تحقيق أهدافنا؟

سنقوم بفحص كل من نظرية الإستراتيجية وتطبيقاتها فى ضوء هذا التعريف، كما سنختبر نظرية الإستراتيجية فى ضوء معايير ثلاثة:

- هل تفسر بشكل ملائم نجاحات الماضى وإخفاقاته؟
- هل تتنبأ بشكل ملائم بنجاحات المستقبل وإخفاقاته؟
- هل تصف بدقة ما على المؤسسات فعله فى المستقبل؟

إن النظرية التى بإمكانها أن تفسر وتتنبأ وتصف ذلك لجديرة بأن تكون عظيمة الفائدة للمديرين. وكما يمكننا أن نرى فيما بعد، فإن معظم النظريات تفشل فى معيار أو اثنين على الأقل من تلك المعايير.

نظرية الإستراتيجية

لقد مرت نظرية إستراتيجية العمل بمرحلتين رئيستين، وهما: الحقبة الكلاسيكية والحقبة الحديثة، وكلتا الحقبتين هما ابنة عصر التنوير والإدارة الحديثة؛ حيث تسعيان إلى قوانين كونية يمكنها تحويل الشركات العادية إلى شركات عظيمة، وتقدمان بساطة مريحة فى عالم معقد. فإذا نجحتا، كان ذلك جيدًا، لكن الدواء الإستراتيجى المتاح يعادل فى الثقة الدواء الذى كان المشعوذون يبيعونه فى المجتمعات البدائية؛ حيث إنها صيغ تبسيطية ضعيفة نظريًّا وخطيرة عمليًّا. والآن نحن فى طريقنا إلى حقبة ثالثة من الفكر الإستراتيجى، الذى يتطلب تفكيرًا حقيقيًّا وليس مجرد تطبيق أعمى لصيغة فاسدة - تلك هى حقبة ما بعد الحداثة التى لا وجود فيها لقواعد النجاح الكونية الدائمة: فهناك فقط ما ينجح مع شركة معينة فى وقت معين وسوق معين، وأفضل صيغ النجاح تكتشف خلال التطبيق، لا أن تصمم عن طريق التحليل الماهر.

الحقبة الكلاسيكية

مثلت الحقبة الكلاسيكية من نظرية الإستراتيجية جوهر عصر التنوير، فقد بحث أساتذة الجامعات والقادة والمستشارون جميعًا بحثًا دقيقًا عن القوانين التجريبية للإستراتيجية، والتى يمكنها أن تفسر وتتنبأ بنجاح وإخفاق المؤسسات المختلفة - وكلها حققت بعض النجاح. هناك نظريتان مرتبطتان ارتباطًا وثيقًا داخل الإستراتيجية الكلاسيكية، ألا وهما:

- الإطار التحليلى للقوى التنافسية الخمس لـ «مايكل بورتر».
- مصفوفة «بى سى جى» لأسهم النمو.

ففى عـام ١٩٧٩م، كتب «مايكل بورتر» مقالًا بعنـوان: «كيف تشكل القوى التنافسيـة الإستراتيجيـة؟» بمجلة «هارفـارد بيزنيس ريفيـو»، وقد بَيَّنَ المقال أن نجاح الشركة، أو فشلها، الاقتصادى يتوقف على خمس قوى:

- المواجهة التنافسية داخل سوق العمل.
- خطر دخول منافسين جدد.
- قدرة المورِّد على التفاوض.
- قدرة المشترى على التفاوض.
- خطر المنتجات البديلة.

ربما يبدو ذلك فى وقتنا المعاصر أمرًا بديهيًّا، فالشركة التى تواجه ضغوطًا مكثفة على جميع مستويات القوى الخمس ستعانى كثيرًا لكى تحقق الربح عـن الشركة التى تواجه ضغوطًا أقل على جميع مستويات القوى الخمس، حتـى إن النظريـات الأحدث - على شاكلـة إستراتيجيـة المحيط الأزرق التـى طرحها كل من «كيم» و«موبورن» - تُعـزى جميعًا إلى «بورتر»: حيث يدفـع صاحبا النظرية بأن علينا خلق مساحـة جديدة للسوق غير متنازع عليهـا. فنظريـة المحيط الأزرق ما هـى إلا طريقة بارعة لتكـرار ما قاله «بورتـر» - منـذ ٣٠ عامًا مضت: نافس عندما تكـون القوى التنافسية فى أضعـف حالاتها. وتلك فكرة جيدة، بشـكل عام، ما لم تكن شركتك تعمل فى سوق قائم بالفعـل. إن الفكرة التى تقضى أن الشركة الهندسية يجب أن تعيـد تشكيل نفسها لتصير شركة مالية متخصصة، أو شركة للتجارة الإلكترونية ، لها مدلولهـا المنطقى فقط لدى خبراء الإستراتيجية الذين يلهبـون حماس المديرين المتراخين فى المؤتمرات الكبرى. إن تحليل القوى الخمس لا يمد المديرين التنفيذيين - الذين يصارعون من أجل البقاء فى مجال تعتمل فيه منافسة شرسة - لا بالأمل ولا بالبصيرة.

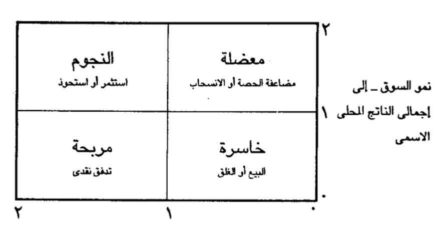
تكمن قوة «القوى الخمس» وضعفها فى كونها غامضة، وليس بإمكانك قياس أى من تلك القوى بسهولة؛ فهى ليست فى بساطة معادلة على غرار: الطاقة = الكتلة مضروبة فى مربع سرعة الضوء. وهذا يجعل من الصعب إثبات صحتها من عدمه، بل من الصعب تحديد المستوى الذى يجب أن يتم فيه التحليل. تنافس شركتا «فيات» و«فيرارى» فى صناعة السيارات، غير أنهما لا تنافس إحداهما الأخرى، بل تواجهان قوى تنافسية شديدة الاختلاف داخل قطاعات السوق التابعة لهما. وبغض النظر عن التعريفات، فإن القوى الخمس يمكن أن تمثل خطورة كبيرة عند تطبيقها عمليًّا؛ فهى تقودنا إلى نبوءة مدمرة ذاتية التحقق بأن بعض الأسواق لا تستحق التنافس عليها لما بها من منافسات حادة. فالمنظفات المنزلية، وصناعة النفط، وأسواق التجزئة تشهد جميعًا منافسات مكثفة مع ضغوط شرائية مكثفة، غير أن ذلك لم يثنِ شركات «بروكتر آند جامبل» أو «بى بى» أو «وول مارت» عن أن تصبح شركات مربحة. وتعمل صناعة الصلب بشكل ردىء للغاية طبقًا لتحليل القوى الخمس: المنافسة المكثفة، خطر البدائل الكبير، الضغط الشرائى المكثف. لكن سيحتاج الأمر إلى شخص لديه من الشجاعة ما يكفى لأن يخبر «لاكشمى ميتال» بأن صناعة الصلب ليست جديرة بخوضها؛ فقد أصبح مليارديرًا عن طريق إنشاء شركة «أرسيلور ميتال». كما أن صناعة القوى التنافسية الخمس لم تقدم أية رؤية عن كيفية النجاح فى مثل هذه الصناعات؛ فقد حققت شركة «نوكور» نجاحًا نسبيًّا عن طريق إقامة نموذج عمل إبداعى قائم على أفران الصهر الصغيرة وإعادة تدوير الصلب. بالنسبة للمدير الممارس فى إحدى الصناعات، تعتبر القوى التنافسية الخمس عديمة الفائدة تمامًا. ويؤدى إخبارك بأنك تعمل فى صناعة غير مطلوبة فى الأسواق إلى طرح سؤال واضح: ما الحل

إذن؟ هـل ينبغـى علينا أن نختفى، وأن نقيم شركـة من شركات التجارة الإلكترونيـة أو مزرعة للمنتجات النباتيـة بولاية فيرمونت؟ لا يمدنا هذا السـؤال بأى معلومة حول كيفية تحقيـق أكبر استفادة من الصناعة التى نعمل بها.

لقـد وجـدت القـوى الخمسـ تعريفًـا أدق فـى مصفوفـة الحصة/ النمو لشركة «بى سى جى» (بوسطن كونسالتينج جروب) وقريبتها المقربة «جنـرال إليكتريـك». لقد نظـرت شركة «بـى سى جى» لحصـة الشركة النسبية من السوق مقابل النمو النسبى للسوق إلى الصناعة واستخدمت حصـة المنافسـين كممثـل للقـوة التنافسية للشركـة، كمـا استُخدم نمو السـوق إلى إجمـالى النـاتج المحلـى الاسمـى كممثـل لجاذبيـة السوق. وقـد استخدمـت شركـة «جنـرال إليكتريـك» أبعـادًا مماثلة، غـير أنها سمحـت بمزيد من التقييمات النوعيـة لجاذبية السوق وللوضع التنافسى للشركة.

لقد انصـب اهتمام كل من شبكة «جنـرال إليكتريك» ومصفوفة «بى سى جـى» علـى الشركة منفـردة، وليسـ علـى الصناعـة ككل، وقد تم استخدامهما أيضًـا كأدوات تشخيصية وإرشادية. وطبقًا لموقع كل شركة علـى الشبكـة، كان التعامـل معها يتم بطريقـة مختلفة، كمـا هو موضح بالشكل ١ ـ ١.

قبـل أن نتناسـى عـالم استشاريـى المصفوفـات ثنائيـة العناصـر (أو ثلاثيـة العناصـر إذا كانـت معقـدة)، دعونـا نُثـن عليـه أولًا: ففى البدايـة، يتـم دعـم مصفوفـة الحصة/النمـو عـن طريـق الأبحـاث والتجربة.

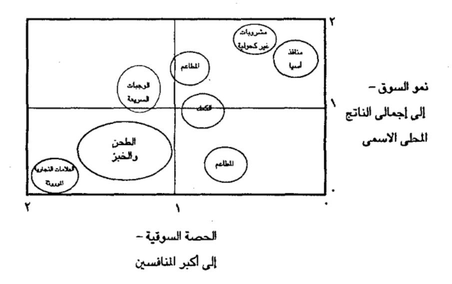


الشكل ١ـ١ مصفوفة الحصة/النمو لشركة «بى سى جى»

يسهل على الشركات الرائدة فى السوق أن تولد السيولة النقدية أكثر من الشركات الصغيرة، وهذا أمر لا يدعو للدهشة؛ ففى أى شركة هناك دائمًا تكاليف ثابتة كبيرة. والشركات الرائدة فى السوق (قادة السوق) تحصل على عوائد أعلى نظير التكلفة الثابتة نفسها، وتلك وصفة ناجحة لتحقيق أرباح أفضل، حتى فى عالمنا المعاصر. غير أن المشكلات تتجلى عندما يتم استخدام المصفوفة كبديل عن التفكير، وليس كعامل مساعد له، ومن ثم يصبح الإطار بمثابة سجن بالغ الخطورة لكل من يدخل فيه. فيما يلى نتيجة كلاسيكية لأحد تحليلات المحافظ الاستثمارية: فقد رتبت جميع أعمال شركات الأطعمة فى مصفوفة «بى سى جى». ويتناسب حجم كل دائرة مع مبيعات كل وحدة عمل.

عندما قمنا بتكييف التحليل طبقًا لمتطلبات شبكة «جنرال إليكتريك»، كانت النتائج متشابهة إلى حد بعيد. وتشير النتائج إلى ثلاث من أكثر المشكلات شيوعًا مع مثل هذه التحليلات، ألا وهى:

١. كانت هناك مشكلات كبيرة فى التعريف: هل المقاهى تمثل شركة مستقلة أم أن كل سلسلة منها تمثل شركة منفصلة؟ هل كانت أنشطة الطحن والخبز متشابهة أم مختلفة؟ ما السوق النسبية التى كان بإمكاننا مقارنتها بها؟



الشكل ٢_١ مصفوفة الحصة/النمو لشركة «بى سى جى» عند تطبيقها على شركات الأطعمة

٢. كانت النتائج تميل نحو التركز حول منتصف الرسم التخطيطى (من أجل التوضيح، فقد ظهرت فى شكل أكبر مما ظهرت عليه فى التحليل الفعلى) وقد أدى هذا بدوره إلى جعل قرارات عظيمة محتملة تقوم على تغييرات طفيفة للغاية، إما فى البيانات أو فى التعريفات، وبالتالى كانت وصفة ثرية للمناقشات والمحاورات.

٣. كادت الوصفات الطبية التى طرحها التحليل أن تقتل المريض، لا أن تعالجه، كما سنرى فيما يلى. ومن الواضح أن المشكلة الثالثة كانت الأكبر على الإطلاق؛ فقد اقترح التحليل التخلى عن أنشطة الطحن

والخبز بغرض التركيز على المال، بينما اهتمت الشركة بأن تصبح ذات ريادة عالمية فى صناعة الأطعمة المجمدة، وربما فى مجالين آخرين من المجالات التى تجلب نموًّا كبيرًا. غير أن الشركة كانت قائمة على الطحن والخبز فى المقام الأول، وقد كان هذا أفضل ما يقومون به. كانت الوصفة الأدق ستقضى بالاستثمار بشكل أكبر فى أنشطة الطحن والخبز، وتولى المزيد من الاهتمام لأعمال الطحن والخبز. وبما أن كل من بالمجال كانوا يقومون بالتحليل نفسه، فقد كانوا سعداء بالتخلص من أعمال الطحن والخبز لديهم بأسعار منخفضة، وفى الوقت ذاته بعنا شركاتنا المتخصصة فى المطاعم والأطعمة المجمدة وآسيا وما شابه؛ والتى جلبت أسعارًا ضخمة لأن كل من كان يتبع الإستراتيجية التقليدية كان يظن أنه يجب عليه الاستثمار فى مثل هذه الشركات التى تجلب نموًّا كبيرًا. ونتيجة لذلك، قام الخباز بجمع كميات كبيرة من المال من أجل استثمارها فى مهنته نفسها: وقد حسن ذلك من عملياته ووضعه فى السوق والسيولة النقدية لديه.

الأدهى من ذلك أن منافسًا آخر أدرك أن جميع الشركات كانت تفكر فى علاماتها التجارية، وكانت ترغب فى الخلاص من العلامات التجارية الموروثة الآخذة فى الانحدار. لذا أنشأ هذا المنافس محافظ استثمارية من مثل هذه العلامات الهرمة، وجنى خبرة عظيمة فى كيفية الحفاظ عليها، فأمكنه تقديم مزيد من الرعاية والاهتمام لها أكثر مما تقدمه شركات كبيرة (للسلع الاستهلاكية سريعة الحركة).

وتشير التجربة التى مرت بها هاتان الشركتان إلى عيب قاتل فى الإستراتيجية الكلاسيكية: وهو أنها تدمر نفسها بنفسها. فإذا اتبعت إحدى الشركات إستراتيجية ما، فقد تبدو بمظهر رائع على المستوى

الإستراتيجى، أما إذا اتبع الجميع الإستراتيجية نفسها فهذا يعنى دخول الجميع فى تنافس انتحارى. لقد أظهرت صناعات كاملة أن لديها قدرة فائقة على اتباع الإستراتيجيات الانتحارية الجماعية. فعلى مدار الفترة من ١٩٦٨م وحتى ٢٠٠٥م، تقدر منظمة الطيران المدنى الدولية حجم الخسائر التى تكبدتها صناعة الطيران على مستوى العالم بنحو ٤ مليارات دولار. ورغم وجود مستفيدين من هذا الحدث، مثل خطوط الطيران منخفضة التكلفة وبعض المحتكرين، فإن بقية الشركات داخل هذه الصناعة تتبع نموذج عمل فاشلاً لا يمكنها تفاديه، كما صارت صناعات أخرى أسيرة لأحدث الصيحات، على غرار شركات الإنترنت . إنهم يظنون أن الوضع سيكون مختلفًا هذه المرة ويتوقعون النجاح للجميع، ويؤثر ولع الجماهير على مجلس الإدارة بقدر ما يؤثر على الموظفين. الأمثلة الأربعة التالية ستوضح الفكرة أكثر:

١. *رفع القيود الحكومية عن الخدمات المالية فى المملكة المتحدة عام ١٩٨٦م (الانفجار العظيم)*: حتى عام ١٩٨٦م، لم يُسمح سوى لأربع شركات فقط بالتداول فى سندات حكومة المملكة المتحدة. وبعد رفع القيود الحكومية، أجرى الجميع التحليل نفسه، والذى أوضح أن هذه السوق بإمكانها أن تصبح سوقًا جذابة للغاية. دخل السوق ٢٦ شركة متنافسة، وفقدت جميعها المال لعدة سنوات؛ فقد كان الكثير من المنافسين يطاردون عددًا قليلا جدًّا من الأعمال. وقد تصدت شركتان لهذا الاندفاع الوقتى؛ حيث تجنبت شركتا «شرودرز» و«لويدز» دخول السوق فحققتا ربحية عالية يعود جزء من الفضل فيها لهذا القرار.

٢. *رُخَص اتصالات الجيل الثالث (المملكة المتحدة)*: بعد ١٥٠ جولة من المناقصات فازت خمس شركات برخص اتصالات الجيل الثالث

بالمملكة المتحدة بتكلفة ٢٢,٤ مليار جنيه إسترليني، بزيادة غير متوقعة تعادل حوالى ٥ مليارات جنيه إسترليني. وقد وصل الثمن المدفوع إلى ما يزيد على ٥٠٠ جنيه لكل فرد بالغ بالمملكة. كان ذلك مثالًا جيدًا على لعنة الفوز؛ فقد دفعوا جميعًا أموالًا أكثر مما ينبغى فى خضم صراعهم اليائس على الفوز.

٣. *هوس شركات الإنترنت ١٩٩٨م-٢٠٠٠م*: تحول نجاح شركات الإنترنت إلى كارثة عندما اكتشف العالم أنه حتى شركات الإنترنت يسرى عليها قوانين التنافس. وقد ظلت سوق المال الأمريكية، «ناسداك»، المحملة بشركات الإنترنت فى حالة من الركود استمرت تسع سنوات بعد انفجار الفقاعة.

٤. *الخدمات المالية العالمية (مرة أخرى)*: أزمة الائتمان ٢٠٠٨م-٢٠٠٩م. ظنت شركات الخدمات المالية أنها اكتشفت سر اللعبة؛ فقد كان بإمكانهم تقديم قروض عالية المخاطر، ثم يجملون الدَّيْن ويوزعون المخاطر بغرض تخفيفها، وبذلك وقعت كل الشركات فى الافتراضات الخاطئة نفسها بشأن المخاطر والتوزيع، وظن أصحاب البنوك أن بإمكانهم تحويل كومة القمامة إلى جواهر عن طريق معجزتى التوزيع والتجميل المالى. والآن أدركنا الحقيقة كاملة: القمامة ما هى إلا قمامة، وكومة القمامة ليست بجواهر. لم ينته الخطر بعد؛ فقد تضخمت فقاعة الخطر حتى انفجرت وأدت إلى حالة من الركود العالمى.

فى كل حالة، كان أمهر المديرين والمصرفيين والمستشارين ورواد الأعمال يقدمون التحليل نفسه، حتى يقنعوا أنفسهم بعثورهم على منجم من الذهب، لكن اتضح أنه ذهب الحمقى؛ لأنهم لم يكونوا ينقبون عن الذهب، بل كانوا يحفرون المقابر لأموال المساهمين لديهم.

دعونا نر كيف تصمد أدوات الإستراتيجية الكلاسيكية أمام الاختبارات الثلاثة المشار إليها سالفًا فى هذا الفصل:

١. هل تفسر بشكل ملائم نجاحات الماضى وإخفاقاته؟ فى المتوسط، تساعد الأدوات التشخيصية المميزة للإستراتيجية الكلاسيكية على تمييز الخاسر من الرابح، غير أنه فى المتوسط يكون ٥١٪ من تكوين أى إنسان أنثويًّا، ولديه أقل من عينين اثنتين. الاهتمام الحقيقى يكون بالحالات الخارجة على المألوف؛ فهناك بعض الشركات التى تنجح على عكس توقعات التشخيصات الكلاسيكية، وبوسعنا التعلم من الحالات الشاذة، مثلما يمكننا التعلم أيضًا من الحالات الطبيعية الغالبة. وباعتبارها مجموعة من النظريات، تواجه الإستراتيجيات الكلاسيكية مشكلة التفاح الذى يسقط لأعلى؛ فهناك الكثير من الاستثناءات لدرجة تجعل صحة النظرية محل شك.

٢. هل تتنبأ بشكل ملائم بنجاحات المستقبل وإخفاقاته؟ على المستوى الصناعى، تقدم الإستراتيجيات الكلاسيكية فكرة عن الصناعات التى قد تكون مربحة. أما على مستوى الشركات، فهى تنبئنا بأن القادة سيظلون قادة، وأن المتقاعس سيظل متقاعسًا - تلك حقيقة عامة، لكن هناك الكثير من الاستثناءات التى لا تقل أهمية عن الحالات المعتادة.

٣. هل تصف بدقة ما يجب على المؤسسات إنجازه فى المستقبل؟ هذا هو مكمن الإخفاق الرئيس للإستراتيجيات الكلاسيكية، فإما أنها لا تقدم رؤية بشأن ما يجب على المديرين فعله (القوى الخمس)، أو أنها تقدم الرؤية الخطأ (شبكات بى سى جى). إن معظم الإستراتيجيات الناجحة هى إستراتيجيات مبدعة، ولا تدين بأى شىء للوصفات الآلية التى تقدمها الإستراتيجية الكلاسيكية.

الإستراتيجيات الحديثة

خلال العشرين عامًا الأخيرة، قامت ثورة ضد الإستراتيجيات الكلاسيكية، وكان على رأس تلك الثورة «براهالاد»، الذى أنشأ جيلًا من الأتباع الثوريين على شاكلة «جارى هامل» و«تشان كيم» و«فينكات راماسوامى»، الذين درسوا جميعًا فى كلية «ميتشيجان» لإدارة الأعمال. وقد جاء الإعلان الرسمى عن الإستراتيجية الحديثة فى مقالين بمجلة «هارفارد بيزينس ريفيو» حول الهدف الإستراتيجى والكفاية الأساسية. وقد فقدت تلك الأفكار قوتها على مر السنين؛ فالاستشاريون والمديرون يستخدمون الآن مصطلح «الهدف الإستراتيجى» كطريقة رئيسة للإشارة إلى الهدف، ومصطلح «الكفاية الأساسية» كطريقة رئيسة للإشارة إلى أى شىء ربما تبرع الشركة فى أدائه.

كانت الأفكار التى طرحها «براهالاد» ومساعدوه أفكارًا قوية ومبتكرة؛ فقد عارضوا النظرة الآلية الشديدة الصارمة للعالم التى أشار إليها كل من «بورتر» وشركة «بى سى جى»، لكنهم لاحظوا أن كثيرًا من كبار الشركات الرابحة الإستراتيجية ما كان لها أن تنجح على أى أساس منطقى.

لقد أوضحت المقدمة كيف تغير المشهد الصناعى على يد شركات ناشئة برزت للمنافسة من العدم؛ فقد تصدت شركات «سى إن إن وكانون وديل وتويوتا وساوث ويست أيرلاينز» جميعًا لمنافسة الشركات الكبيرة بمنتهى القوة، ونجحت فى ذلك.

لم تكن تلك الشركات على مستوى المنافسة منذ ثلاثين عامًا مضت، ولم يكن لدى المنافسين أى من الموارد أو القدرة السوقية أو القوة المالية أو التكنولوجيا التى كانت تتمتع بها الشركات الكبرى فى السوق. ووفق أى تحليل إستراتيجى عقلانى، لم تكن هذه الشركات لتحظى بأى فرصة

للتفوق على قادة السوق أبدًا، لكن المنافسين فى كل الأحوال وجدوا طرقًا لتقويض مكانة قادة السوق والإطاحة بهم. بالإضافة إلى ذلك، لم يعتمد أى من قادة السوق على ثورة الإنترنت: فلم يكن نجاحهم مبنيًّا على التكنولوجيا، بل كان أساسه الإدارة – من المؤكد أن هناك درسًا يجب تعلمه من تلك القصص.

كان الجواب الذى أتى به «براهالاد» يتمثل فى إستراتيجية الهدف والكفاية الأساسية؛ فقد كان اهتمام جميع المنافسين منصبًّا على الهدف عالى الطموح (الهدف الإستراتيجى)، وقد جمعوا كل الإمكانات السوقية والتقنية المطلوبة من أجل تحقيق الهدف (الكفاية الأساسية). وكمثال على الكفاية الأساسية أوضح «براهالاد» كيف أن خبرة شركة «هوندا» فى صناعة السيارات مكنتها من دخول السوق بأى نشاط كان: من مركبات التزحلق على الجليد، حتى محركات السفن والدراجات النارية والمحاريث والسيارات الصغيرة.

ورغم أن النظرية تبدو مثيرة، فإن هناك ثلاثة أسباب لعدم ارتقاء الواقع إلى مستوى النظرية:

١. *لم يستخدم أى مثال من أمثلة الهدف الإستراتيجى والكفاية الأساسية: لا الهدف الإستراتيجى ولا الكفاية الأساسية*؛ فقد تم تعديل النظرية لتتناسب مع الواقع. لم تستخدم شركات «كانون وزيروكس وهوندا وكوماتسو» الهدف الإستراتيجى والكفاية الأساسية، رغم الاستشهاد بها كأمثلة عليها. ليس من الضرورى أن يكون ذلك أمرًا سيئًا؛ فالتفاحة لا تعلم شيئًا عن الجاذبية، ورغم ذلك تتبعها حينما تسقط. أما المديرون فلديهم – بخلاف التفاح – فكر وهدف، لذا يجب أن نكون حذرين بشأن النظريات القائمة على النماذج التى لم تستخدم النظرية معها. لم يكن هناك اختبار دورى للشركات التى تستخدم الهدف

الإستراتيجى فى مقابل مجموعة ضابطة لا تستخدمها. وفى غياب اختبار كهذا، تبدو النظرية كأنها رؤية خاصة وقصة أكثر منها أمرًا يجدر بأستاذ جامعى أن يضع عليه اسمه؛ فهى تفتقر إلى قوة الفكر أو المصداقية.

٢. *هناك عدة أسباب وراء نجاح المنافسين.* ربما تدعى حركة الجودة أن ثورة الجودة كانت سبب نجاح شركتى «هوندا وتويوتا»؛ غير أن عملية إعادة الهيكلة الجذرية لسلسلة القيمة التى تسببت فى نجاح شركات «ديل ورايان أير وساوث ويست» قد اتبعت واحدة من أقدم الإستراتيجيات على الإطلاق - التكلفة الرخيصة.

٣. *الهدف الإستراتيجى والكفاية الأساسية لا يمكن للإدارة أن تكررهما بسهولة.* فى الواقع، يُستخدم هذان المصطلحان كدعوتى حشد لدفع المديرين إلى قبول الأهداف العسيرة وتوزيع الموارد المحدودة على نحو أفضل. وتعد هذه أهدافًا قيمة، ولكنها نادرًا ما تكون ثورية.

وقد جاء جيل ثان من الإستراتيجية العصرية مع«تشان كيم»، تلميذ «سى.كيه. براهالاد». لقد قدم «تشان كيم»، بمساعدة «رينيه موبورن»، للعالم إستراتيجية المحيط الأزرق، والتى تمحورت حول فكرتين أساسيتين: الأولى، أنه من الأفضل أن تجد أرضًا لا تنافس عليها (محيطات زرقاء) بدلًا من التنافس فى أسواق قائمة بالفعل ويكون التنافس فيها على أشده (المحيطات الحمراء). وكوسيلة لإيجاد أسواق لا تنافس عليها، كان المديرون يقومون برسم منحنيات قيمة لما يريده عملاؤهم حقًا وما يقدمه منافسوهم، ثم يعيدون تصميم عرضهم التنافسى ليقدموا أعلى قيمة بأقل تكلفة. ويطلق على هذا الإجراء تجديد القيمة، وهو ما يدفع الشركات إلى تحديد عوامل القيمة التى يمكن تقليصها، أو استبعادها، أو زيادتها، أو تقديمها من جديد.

والأمثلة على ذلك تتضمن فنادق «فورميولا ١» (التى تتميز برخصها الشديد)، وشركة «سيرك دو سولاى، ومكانس دايسون». ومع ذلك، فإن إستراتيجية المحيط الأزرق تعانى المشكلات الثلاث ذاتها التى يعانيها كل من الهدف الإستراتيجى والكفاية الأساسية.

١. النظرية ليس لها صلاحية فكرية: فلا توجد مجموعة ضابطة، ولا اختبار نظامى للنظرية؛ فقصص النجاح الجذابة المنتقاة لا تعدو كونها جذابة ولكن منتقاة، ولا يمكن استقاء نظرية منها. ومدى صلاحية هذه النظرية يماثل مدى صلاحية قراءة السيرة الذاتية لأحد قادة الأعمال ومحاولة اتباع قصص النجاح هذه. إن «ريتشارد برانسون» و«جاك ويلش» وكثيرين غيرهما لا يخجلون من تقديم النصح وإعطائنا فكرة متعمقة عن عبقريتهم الشخصية.
٢. الشركات التى قاموا بدراستها لم تستخدم إستراتيجية المحيط الأزرق، بل نجحت لأسباب أخرى عديدة. فمكانس «دايسون» الكهربية لم تكن ثمرة تحليل وتصميم منحنيات القيمة، بل كانت ثمرة تحليل وتصميم المكانس الكهربية لتعمل بشكل أفضل؛ فالنظريات تعدل بما يتناسب مع نجاحات الماضى.
٣. ليس من السهل على الإدارة تكرار إستراتيجية المحيط الأزرق. يتحدث «وانج جيانزو» المدير التنفيذى لشركة «تشاينا موبايل» عن المناطق النائية عن المدن والعمران فى الصين باعتبارها «محيطًا أزرق»، ولكن المشكلة ليست عبقرية إستراتيجية بقدر ما هى مشكلة إجراءات ترخيص نظامية، فالشركات العتيقة تجد صعوبة فى خلق طرق جديدة تمامًا للتنافس فى الأسواق الجديدة؛ حيث إن إستراتيجية المحيط الأزرق تصف للشركات الجديدة الكيفية التى تنافس بها أكثر مما تساعد الشركات العتيقة.

تعد الإستراتيجية الحديثة بمثابة ثورة تنهار؛ فهى مفعمة بالمغالاة والأمل، ولكنها تفتقر إلى النتائج الإيجابية أو العملية. توفر الصيغ بالغة البساطة مجال عمل جيدًا للمرشدين، وكاتبى الخطب، والاستشاريين. وهى جذابة، ولكنها ليست ذات فائدة للمديرين؛ وهذا يضعهم فى موقف حرج. تعد الإستراتيجية التقليدية الكلاسيكية خطرة لكل الأسباب التى أشار إليها مؤيدو الإستراتيجية الحديثة، إلا أن الإستراتيجية الحديثة لم توفر الحل هى الأخرى. ويبدو أن ذلك يضع المديرين فى مأزق لا سبيل للخلاص منه؛ فلا يبدو أن أحدًا لديه حل للتحديات الإستراتيجية الملحة التى تواجههم.

ربما كانوا يبحثون فى الاتجاه الخاطئ. فعلى مدار جيل أو أكثر، انبهر المديرون بعبقرية خبراء الإستراتيجية بدءًا من «بورتر» ومرورا بـ«هامل» وحتى «تشان كيم» ومن جاء بعدهم. أما المديرون الشباب فقد دفعوا ثروة صغيرة لتعلم وصفات الإدارة فى كلية الأعمال، أما الكبار منهم، فقد دفعوا ثروة طائلة لتعيين هؤلاء الخبراء والاستشاريين فى مؤسساتهم ليعطوهم الإجابة. ولطالما كان هؤلاء الخبراء والاستشاريون مقنعين جدًّا - مثل رجال الطب فى القرن التاسع عشر فى الغرب المتوحش - وقطعوا على أنفسهم وعودًا بعلاج كل أزمات المؤسسات، بدءًا من هبوط سعر السهم وحتى انخفاض الروح المعنوية. والصدمة هنا ليست فى أن أى شخص بات يعرض حلولاً أقرب للدجل: بل الصدمة هى أن المديرين مستعدون لشراء هذه الحلول.

إذا كان الخبراء والاستشاريون سيقدمون لك حلًّا سريعًا، فمن المغرى أن تحصل عليه. وإذا كنت تتبع آخر موضة، أو إذا كان أحد خبراء مؤسسة «ماكينزى» يعمل لديك، فلا يمكن أن ينتقد أحد عملك، حتى لو لم تكن الأمور تسير على ما يرام. ولو أنك لم تكتشف إستراتيجية

المحيط الأزرق، أو أيا ما كانت آخر موضة، فأنت معرض للخطر إذا لم تسر الأمور على ما يرام. والبحث عن أحدث الموضة أمر سهل منخفض المخاطر، وفى الواقع، من الممكن أن يستفيد منه المستشارون بشىء ما على أية حال؛ حيث سيعملون معك بحجة معرفتهم بأحدث مناهج الإدارة، وما إن يبدأ هؤلاء الاستشاريون، فسوف يعملون ما فى صالحك، بدلاً من الخضوع للموضة باتباع أحدث طريقة أو منهج.

إن استخدام منهج ما - أى منهج - ربما يؤدى إلى تأثير «هوثورن»؛ فالمديرون يرون أنه من خلال القيام بشىء ما، بدلاً من عدم القيام بأى شىء على الإطلاق، من المرجح أن يتحسن أداؤهم، لكن لا ينبغى أن يؤخذ هذا كدليل على نجاح هذه المنهجية، بل ينبغى أن يؤخذ كدليل على أن الإدارة الإيجابية خير من الإدارة السلبية. وقد عرف تأثير «هوثورن» بعد سلسلة من التجارب التى أجريت فى مصانع «هوثورن» على أطراف شيكاغو من عام ١٩٢٤م إلى عام ١٩٣٢م؛ حيث اكتُشف أن فى كل مرة تتغير فيها ظروف العمل، تزداد الإنتاجية. وحين تعود ظروف العمل إلى الحالة الأصلية، ترتفع الإنتاجية مرة أخرى. وقد كان طاقم العمل يستجيبون للاهتمام الذى يمنح لهم، وليس لظروف العمل المتغيرة.

لقد سمح المديرون لأنفسهم بالاعتماد على الموضات الحديثة، والخبراء، والمنهجيات، والحلول السريعة. لكن الثورة الإستراتيجية تعنى إعلان الاستقلال عن صناعة الإستراتيجيات بأسرها. فى البداية، دعمت صناعة الإستراتيجيات وساعدت المديرين على أن يكونوا كذلك، أما الآن فقد أصبحت صناعة الإستراتيجيات وحشًا يبحث دائمًا عن عملاء يشبع بهم نهمه الشديد للأرباح؛ فالهدف الثانوى للشريك الاستشارى هو مساعدتك، فى حين أن الهدف الأساسى هو تحقيق الأرباح لشركته الاستشارية.

لقد تحولت أطر الإستراتيجيات التى وضعت فى الأساس لدعم التفكير الإدارى إلى بدائل لهذا التفكير، وحين تصبح الأطر صيغًا جامدة فإنها تتحول إلى سجون تمنع المديرين من التفكير بدلاً من مساعدتهم. وكل من الإستراتيجيتين، القديمة والحديثة، يمكن أن تفيدك إذا استخدمتها على النحو المناسب - لدعم التفكير الإبداعى بدلاً من أن تحل محله.

تطبيق الإستراتيجيات

فى الواقع، تعد العملية الإستراتيجية أكثر إبداعية وأكثر تعذرًا على التوقع من الصيغ الجامدة والمعادلات التى تنطوى عليها الإستراتيجيات الكلاسيكية والحديثة. إن إخبار المديرين بأن العملية الإستراتيجية إبداعية وغير قابلة للتوقع يمنحهم متنفسًا، ولكنه ليس بالأمر المفيد بالنسبة لهم. وبدلاً من ترك المديرين غارقين فى مستنقع من الشك، يجدر بك مساعدتهم من خلال ثلاث طرق:

١. توضيح المقاربات الإستراتيجية المتنوعة.
٢. توضيح الكيفية التى يتمكن بها المديرون من الإبداع.
٣. توضيح الكيفية التى يستطيع بها المديرون تقييم الإستراتيجية.

المقاربات الإستراتيجية المتنوعة

لا توجد صيغة جامدة أو معادلة مبسطة لخلق إستراتيجية ناجحة، حيث إن الشركات على اختلاف أنواعها تستخدم مقاربات مختلفة فى مواقف مختلفة. وثمة فارق غاية فى الأهمية بين الشركات الراسخة فى السوق والشركات الجديدة؛ فالشركات الجديدة تحتاج إلى مقاربات جديدة، وبإمكانها أن تكون مبتكرة، فهذه الشركات الجديدة لا تستطيع المنافسة

بشروط الشركات الراسخة نفسها وفى الأسواق نفسها، فالأولوية بالنسبة للشركات الراسخة هى حماية ما لديها، وربما السعى لتحقيق نمو تدريجى؛ لذا فسوف تحاول زيادة معوقات دخول السوق أمام الشركات الجديدة. وبالنسبة للشركات الراسخة والشركات الجديدة، من الممكن أن ترتكز الميزة التنافسية على امتياز العلاقة المباشرة بالعميل، ونقاط الضعف التنافسية، وتطوير المنتج أو كفاءة العمليات، وخفض التكلفة. هناك عدد كبير من الطرق التى تمكنك من *المنافسة والنجاح*. والجدول التالى يلخص أنواع المقاربات الأساسية:

	الشركات الراسخة فى السوق: زيادة عوائق الدخول إلى السوق، خلق مستويات تميز متعددة.	**الشركات الوافدة حديثًا على السوق: منافسة غير متكافئة، مساحة تنافسية جديدة**
المقاربات التى تركز على العميل	علامة تجارية، إراحة العميل: بى آند جى، يونيليفر	استغلال الأسواق الجديدة: موقع فيس بوك، وسيرك دو سوليل
المقاربات التى تركز على التنافس	شبكات، اقتصاديات الحجم الكبير: المؤسسات العامة، شركات الهاتف، مايكروسوفت، وجوجل.	استغلال القطاعات المهملة من قبل الشركات الكبيرة: كوماتسو، وكانون

المقاربات التى تركز على المنتج	آلات الابتكار الداخلى: شركات الأدوية، ومصانع محركات الطائرات	منتجات موجودة بالفعل لكن أفضلها: دايسون، وفريبلاى.
المقاربات التى تركز على الكفاءة والاقتصاد	منحنى التعلم، واقتصاديات الحجم الكبير: التصنيع الأوتوماتيكى، والبنوك.	التكاليف المتوفرة من إعادة الهيكلة: شركات الطيران ذات التذاكر منخفضة الثمن، ديل

والهدف من هذا الإطار هو توضيح اختلاف المقاربات الإستراتيجية التى يمكن أن تؤتى ثمارها، وهذا الهدف لا يقصد به أن يكون منهجية إستراتيجية يتبعها المديرون فى خنوع؛ فالفكرة العامة هى: لا توجد وصفة واحدة للنجاح الإستراتيجى. والشركات الوافدة حديثًا على السوق، على نحو خاص، ينبغى أن تجد طرقًا جديدة للتنافس، إذا كان لها أن تنجح أمام الشركات الراسخة فى السوق. والنبى داوود لم يهزم العملاق جالوت من خلال محاربته بشروطه نفسها، بل غير قواعد اللعبة مستخدمًا ضربة مقلاع فى قتله وليس قبضته - لقد تبنى إستراتيجية الحرب غير المتكافئة دون مساعدة أية نظريات خيالية؛ حيث إن دنو الموت يمكن أن يكون حافزًا عظيمًا على الابتكار.

داخل هذا الإطار، هناك اختيار أكثر عمقًا يمكن اتخاذه، وهو الخيار بين الإستراتيجية الجذرية أو الإستراتيجية الفرعية. فالإستراتيجية الفرعية تصاعدية فى إجراءاتها: فهى تقوم على الارتجال، أما الإستراتيجية الجذرية فتتمحور حول التغير التدريجى وتحدى المنطق الأساسى للشركة

والصناعة، ومعظم الشركات تفضل الإستراتيجيات الفرعية، فى معظم الأحيان؛ فهم يرتجلون. وأفضل مؤشر على إستراتيجية السنة القادمة للشركة هى إستراتيجية السنة الحالية، مع بعض التعديلات البسيطة هنا وهناك. وهذه الإستراتيجية بها كثير من الضرر، ولكنها تؤتى ثمارها فى الصناعات المستقرة. ومع هذه الإستراتيجيات الفرعية تقل المخاطر، بالإضافة إلى أنها تتبع القاعدة الأولى فى معظم الشركات: دافع عما تملكه. وحين تدخل شركة جديدة إلى السوق بإستراتيجية جذرية، وبمنافسة غير متكافئة، لا تتمكن الشركات ذات الإستراتيجيات الفرعية من التغير فى أغلب الأحيان؛ حيث تظل تعتقد أن الدفاع عما تملكه أفضل من التغير الجذرى، وما إن يتم تقبل ضرورة إجراء التغيير الجذرى، حتى يكون الأوان قد فات.

كيف تصبح مبدعًا من الناحية الإستراتيجية

حين يُطلب من المديرين أن يكونوا مبدعين، فإنهم غالبًا ما يشعرون بالتوتر؛ حيث إن هذا الأمر يثير فى مخيلتهم صور جلسات العصف الذهنى حين يطلب منهم أن يتخيلوا نوع السيارة أو الكلب الذى سيكون عليه منتجهم، لو أنه كان سيارة أو كلبًا. لحسن الحظ، ليس عليك أن تفكر فى السيارات والكلاب لتكون مبدعًا، فهناك على الأقل أربع طرق يمكنك بها أن تكون كذلك:

نسخ الأفكار

لا يبدو نسخ الأفكار من الإبداع فى شىء، ولكنه فعال. لذا فاختر فكرة شخص آخر، وأضف إليها، أو قلدها فى سوق آخر؛ فقد قامت شركة «رايان أير» للطيران بتقليد فكرة خطوط طيران «ساوث ويست»، وأدخلت نظام شركات الطيران منخفضة الأسعار لأوربا. لقد كانت الفكرة متاحة

أمام الجميع، لكن «رايان أير» كانت من الذكاء بحيث أخذت الفكرة. وبالمثل، قام «راى كروك» بتقليد فكرة للأطعمة السريعة قام بتطويرها «ديك» و«ماكدونالد»، واللذان أسسا مطعمهما الأول فى «سان برناردينو»، الذى كان يعمل بأنظمة خطوط الإنتاج. وقد ألهمت الفكرة كذلك «جيمس ماكلامور» (مؤسسس برجر كينج) و«جلين بيل» (مؤسس تاكو بيل). إن نسخ الأفكار أمر بالغ الفاعلية؛ حيث تكون أبحاث السوق ودراسات الجدوى قد أجريت بالفعل، مما يقلل من معدلات المخاطرة وإنفاق المال. واليوم، هناك أفكار عظيمة يمكن لأى شخص لديه الشجاعة للقيام بنسخها وتطويرها.

حل المشكلات

الإبداع لا يعنى التفكير غير الواقعى، بل هو، فى الأساس، مهارة حل المشكلات. وكلما زادت المشكلة تعقيدًا، بات من الضرورى أن يكون الحل أكثر إبداعًا. على سبيل المثال، أراد «دايسون» أن يحل مشكلة المكانس الكهربية ذات أكياس القاذورات التى تقل قدرتها على الشفط بامتلاء هذه الأكياس. وبعد حوالى ٥١٢٧ نموذجًا أوليًا، قام «دايسون» بتصميم مكنسته الكهربية فائقة النجاح. وتُظهر تجربة «دايسون» أن حل المشكلات ليس بالأمر السهل.

كلما كانت المشكلة أكثر تعقيدًا، بات من اللازم أن يكون الحل أكثر إبداعًا. على سبيل المثال، حين بدأت العمل مع «بى آند جى» لأول مرة، حصل «يورجن» على أكبر فرصة له؛ حيث كان سيصبح أكبر مُصنِّع للمنظفات فى البلاد. وكانت قاعدته بسيطة: حقق الأرباح واستحوذ على قيادة السوق. كانت القاعدة بسيطة، ولكن الحل صعب؛ فقائد السوق آنذاك، «ويز»، كان يملك ٦٠٪ من حصة السوق بمنتج واحد، بينما منتج «يورجن» (سادسو) كان يملك فعليًّا ٤٠٪ من حصة السوق. كان «ويز» يستفيد من اقتصاديات

الحجم الكبير: حيث تكاليف تصنيع الوحدة منخفضة وميزانية الدعاية المخصصة لها أعلى. وحيث إن «ويز» كان صاحب أكبر علامة تجارية فى السوق، فقد دعمه تجار التجزئة وعرضوه بسعر أقل من «سادسو»، رغم أنهم كانوا يشترون المنتجين بالسعر نفسه. وفى كل مرة تجرب فيها «سادسو» شيئًا جديدًا، كان «ويز» يتفوق عليه إما فى الدعاية أو فى السعر - وهكذا كان «سادسو» يفقد المال، بينما يجنيه «ويز».

وكان حل «يورجن» جذريًا؛ فقد تجاهل اقتصاديات الحجم الكبير من خلال تدشين سلسلة من العلامات التجارية المتخصصة لمهاجمة «ويز»: إحداها كانت منظفًا ممتازًا للملابس شديدة الاتساخ وآخر للأنسجة الصوفية الرقيقة، كما تم تدشين علامة تجارية منخفضة الثمن لتباع بثمن أقل من سعر «ويز»، وكذا أطلق ملطفًا ومنظفًا آخر للأنسجة. وهكذا، فجأة، لم يكن هناك مفر أمام «ويز» يذهب إليه: فلم يستطع أن يهاجم كل العلامات التجارية بكل مستويات أسعارها مرة واحدة؛ فقد جردت كل العلامات التجارية المتخصصة «ويز» من مبيعاته. ولو أن أصحاب «ويز» قاموا بتدشين منتجاتهم المتخصصة الخاصة بهم، لقاموا ببساطة بتجريد «ويز» من مبيعاته إلى حد أكبر وتدمير اقتصاديات الحجم الكبير الخاصة بهم.

لقد نجح حل «يورجن»، بتكلفة مبدئية كبيرة، لكنه كان حلًّا عبقريًّا للمشكلة لم يكن ليأتى من اتباع أى من منهجيات الإستراتيجية الكلاسيكية أو الحديثة.

التجريب

نادرًا ما يتبع الابتكار الإستراتيجى أى ممر إستراتيجى منطقى تمامًا. لقد كانت هوجة شركات الإنترنت ثورة فى الابتكار والتجديد، رغم فشل معظمها. فقد أنفقت كل من «ويبفان وبو دوت كوم» مليارات الدولارات

على تطوير نماذج معيبة لبيع البقالة والملابس على الترتيب. وقد أخذا وقتًا طويلًا لاكتشاف أن البحث المدفوع، وليس لافتات الدعاية، هو طريقة تحقيق الأرباح من كل زائر للإنترنت - وكانت شركة جوجل هى الفائزة فى هذا الصدد. قد يكون التجريب بمبالغ كبيرة من أموال حاملى الأسهم طريقة للفقدان السريع للمال. وقد بدأت شركة «ديل» بفكرة بسيطة ولدت من رحم اليأس، ألا وهى: تصنيع أجهزة الكمبيوتر حسب الطلب. وبضربة واحدة، أدت هذه الفكرة إلى الاستغناء عن الحاجة إلى مخزون، والبيع بسعر منخفض، والتنبؤات الدقيقة، والمبالغ الكبيرة من رأس المال العامل. إن العديد من الأفكار فى مجال الأعمال، مكتشفة وليست مخططة، ويشير هذا الأمر إلى أن عنصر العشوائية والحظ يلعبان دورًا فى خلق إستراتيجية فائقة النجاح.

الحظ

للحظ أهمية كبيرة. على سبيل المثال، قرر بنك «لويدز» دخول مناقصة الاستحواذ على بنك «ستاندرد تشارترد» العالمى، وأوكل «لويدز» هذه المهمة لبنك الاستثمارات الداخلية الخاص به، لكنه خسر المناقصة بهامش بسيط. عندئذ قرر المدير التنفيذى، فى خضم غضبه من الأمر، أن يستغنى عن الخدمات المصرفية الاستثمارية والطموحات العالمية، وأن يركز بدلًا من ذلك على عمليات الاستحواذ المحلية فى المملكة المتحدة. قد كان هذا بمثابة إستراتيجية رائعة دفعت «لويدز» إلى أن يصبح أحد أكثر البنوك أرباحًا على مستوى العالم. لقد كانت إستراتيجية ناجحة، رغم أنه لم يقصد ذلك من البداية.

وفى مجال الطيران، أنشأ «ريتشارد برانسون» شركة طيران «فيرجين أتلانتك» لتكون خليفة لشركة «ليكر أيرلاينز» سيئة الحظ التى أعلنت إفلاسها. لقد كانت «فيرجين» من شركات الطيران منخفضة الأسعار، وقد

تميزت طائراتها بقسم صغير للنخبة مخصص لـ«برانسون» وأصدقائه من عالم الموسيقى. لم يكن هذا القسم نموذجًا اقتصاديًّا ثابتًا، ولكن ذاع أمر درجة الطبقة العليا الرائعة (رغم صغرها) هذه، وسرعان ما وجد «برانسون» أن عليه أن يتوسع فيها. وفى النهاية، أصبحت المولد الأساسى للربح فى الشركة ومكنت «برانسون» من أن ينجح حيث أخفقت «ليكر»، ذلك لأنه ركز على النقل المتميز، وليس فقط النقل منخفض الأسعار.

بالطبع، الحظ ليس عشوائيًّا؛ فينبغى عليك أن تقبض على الفرصة، والحظ لا يأتى إلا لمن يبحثون عنه. وبالمثل، حتى أكثر الشركات إبداعًا ونجاحًا، تجد من الصعوبة بمكان أن تظل محظوظة على الدوام؛ فقليل من الشركات - وكذلك لاعبى اليانصيب - هم الذين يربحون أكثر من مرة. لقد حققت شركة جوجل- على سبيل المثال- أرباحًا كثيرة من البحث المدفوع، ومنذ ذلك الحين أخذت تستثمر بشكل ضخم فى سلسلة من العروض من «جوجل مابس» (خرائط جوجل)، إلى «ستريت فيو» (عرض الشوارع)، و«جوجل أيرث» (جوجل الأرض)، وجوجل دوكس (مستندات جوجل). قد تعزز هذه العروض من العرض الأساسى، ولكن من الملحوظ أنها لا تولد سيل الأرباح نفسه الذى يولده مشروع البحث المدفوع، فى حين أن شركات أخرى من تلك التى حققت نجاحًا كبيرًا مفاجئًا مثل «إى باى»، و«أمازون، وديل، وسكايب» وجدت أن تحقيق نجاح آخر أمر بالغ الصعوبة. فإذا كانت هناك صيغة للنجاح الإبداعى، فيبدو أنها لا تنجح إلا مرة واحدة لكل شركة.

كيفية إعداد الإستراتيجية

لا تصلح أى من القصص الإستراتيجية سالفة الذكر لأن توضع فى صيغة دقيقة، وهذه هى الفكرة الأساسية فيما يتعلق بصياغة الإستراتيجيات؛ فلا يمكنك أن تبدأ فى قراءة دليل يشرح إستراتيجية ما لتخرج بعد

الانتهاء من قراءته بإستراتيجية عالمية ساحقة النجاح. وهذه أنباء سارة للمديرين؛ فالمدير ليس عبدًا لصيغة شخص آخر، فهو يملك الحرية والمسئولية لتشكيل مستقبله.

الإستراتيجية هى معركة من أجل الحصول على الأفكار، ولكن الأفكار الجيدة لا تتأتى من الصيغ المبسطة، بل تتأتى من رؤية العالم من وجهات نظر مختلفة وتحدى الأفكار التقليدية، والعديد من أفضل الأفكار لا تخرج من المديرين أنفسهم، بل تأتى من العملاء، والموردين، وطاقم العمل، وهذا يدل على تغير دور المدير؛ فليس على المدير أن يكون العقل المفكر للشركة، لأن وظيفته ليست التفكير للشركة؛ لأنه فى عرف اقتصاد المعرفة، لا أحد يحتكر المعرفة أو الحكمة. إن وظيفة الخبير الإستراتيجى هى تسخير حكمة ومعرفة وتجربة العملاء والموردين وطاقم العمل لاكتشاف الحل.

إن عملية وضع الإستراتيجيات ليست بالعملية المنظمة. وفى المعتاد، سوف تتكون هذه العملية من أربعة عناصر.

وجهات النظر المتعددة

هذا هو الأسلوب التقليدى لدراسات الحالات فى كليات إدارة الأعمال والمقابلات الشخصية التى يجريها المستشارون الإستراتيجيون: اختيار مشكلة والنظر لها من كل زاوية، لكن طرح الأسئلة الصحيحة هو الطريقة الوحيدة لإيجاد الإجابات الصحيحة. ومن الأسئلة الصحيحة:

- المنظور الاقتصادى: كيف نجنى المال فى هذه السوق؟ أى قطاعات السوق هى الأكثر جلبًا للربح بالنسبة لنا؟ ما آثار اقتصاديات الحجم الكبير فى هذه السوق؟

- المنظور التنافسى: كيف يحقق منافسونا أرباحًا؟ أى القطاعات يتميزون فيها؟ أى القطاعات يفضلونها؟
- منظور العميل: ما الذى يريده العملاء بحق؟ ما القيمة المفترضة الخاصة بنا، وما القيمة المفترضة الخاصة بمنافسينا، وما القيمة التى يريدها العميل؟
- منظور القنوات: كيف نتوجه نحن ومنافسونا إلى السوق؟ ما القنوات التى نستخدمها؟ هل هناك بدائل؟ وما الاقتصاديات الخاصة بهذه القنوات البديلة؟
- منظور الموارد: ما التكنولوجيا، والإمكانات، والحقوق التى يمكننا استغلالها بأنفسنا، أو بالاشتراك مع الموردين ومن خلال التحالفات وعمليات الاستحواذ؟ أين يمكننا أن نركز مواردنا المحدودة على النحو الأمثل، أو نجد موارد إضافية؟

حين تطرح هذه الأسئلة، كن صبورًا؛ فالتجارب السابقة تظهر أن تسعة عشر من كل عشرين سؤالًا لن توصلك إلى أى شىء، بل قد تكون مضيعة للجهد. ولكن قد يكون السؤال العشرون هو الذى سيمدك بالمعرفة. لقد بنيت معظم الإستراتيجيات العظيمة على حكمة واحدة بسيطة: إيجاد المعرفة البسيطة يمكن أن يكون غاية فى الصعوبة.

مقاربات متعددة

هنا تكون المنهجيات الإستراتيجية المختلفة مفيدة، وستمدك منحنيات القيمة، ومصفوفات «بى.سى.جى»، والهدف الإستراتيجى، وتحليلات «بورتر» للقوى الخمس، وتحليلات «سووت» (تحليلات نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والمخاطر لمشروع ما)، وما إلى ذلك، بمعلومات مختلفة

حول الأمور الممكنة والأمور التى تحتاج إلى تحسينها باجتهاد أكبر. لذلك استخدم هذه المنهجيات كمحفز على التفكير، وليس بديلًا.

التكرار اللانهائى

ما من أحد يحتكر الحقيقة أو المعرفة، ولكن من المحتمل أن يكون لدى كل شخص قطعة من الأحجية الإستراتيجية التى تقوم أنت بتركيبها معًا. وعملية مناقشة الأفكار هذه تستهلك الكثير من الوقت والجهد، كما أن هناك فخًّين فى هذه العملية. ففى العديد من الشركات، لا يتمحور هذا النقاش الإستراتيجى حول إيجاد أفضل طريقة لتطوير الشركة، بل حول الحصول على الإجماع الذى يقلل المخاطر بالنسبة لكل المديرين المشتركين فى العملية إلى الحد الأدنى. ونادرًا ما يؤدى تحقيق الإجماع إلى الإنجازات والنجاحات؛ فالهدف من هذه النقاشات ليس الحصول على الإجماع، بل إيجاد المعرفة التى ترفع من مستوى أداء الشركة. أما الاستعانة بالاستشاريين والمناهج الإستراتيجية فهى طريقة أخرى لتقليص المخاطر إلى الحد الأدنى، و الحصول على الموافقة الجماعية، وتجنب المعرفة. وفى هذه المناقشات، سيحاول العديد من المديرين إثبات مدى عبقريتهم من خلال إيجاد كل أشكال المشكلات والاعتراضات والتحديات لكل فكرة. ومثل هذه التحديات تكون مثبطة على المستويين: السياسى والعاطفى. وهؤلاء المديرون بارعون جدًّا فى قتل الأفكار الجيدة والحيلولة دون المعرفة أو التقدم، ولكنهم أيضًا قد يكونون مفيدين فى اختبار وتنمية وتطوير الأفكار الجديدة إلى حد أبعد.

الاختبار السريع للأفكار

من الممكن اختبار بعض الأفكار من خلال أبحاث السوق، رغم أن هذا الأسلوب قد يكون فخًّا كبيرًا (انظر الفصل الخاص بالتسويق)؛ وذلك

لأن المستهلكين غالبًا ما يقولون ما يظنون أنه ينبغى عليهم قوله، كما أن تعليقاتهم تتقيد بما يعرفونه؛ فهم لن يتخيلوا المستقبل نيابة عنك. وأبحاث السوق المبتكرة هى التى تتمكن من تجنب مثل هذا الفخ الكبير، وبحث السوق الأفضل على الإطلاق هو تجربة السوق.

الخلاصة

إن الإستراتيجيات العظيمة بسيطة بطبيعتها، ولكن تحقيق البساطة أمر بالغ الصعوبة، والصيغ المبسطة القديمة معيبة وخطرة. وحين يركب المديرون موجة التقليد، فإنهم يغرقون أو يسبحون مع أقدار الصناعة. والقليل جدًّا من الشركات هى التى تُظهر أن بإمكانها أن تسبح دائمًا ضد مقدرات صناعتها. ولكى تصبح الشركات قيادية فى السوق، عليها ألا تركب موجة التقليد، بل عليها أن تكون مختلفة بالشكل المناسب.

تختلف الإستراتيجيات إلى حد كبير بين الشركات الجديدة والشركات الراسخة فى السوق، والشركات الجديدة مجبرة على أن تخوض معارك غير متكافئة؛ فليس بمقدور الشركات الجديدة أن تحارب وفق شروط الشركات الكبيرة نفسها. والإستراتيجيات التى تحقق نجاحًا مفاجئًا لا تُخطَّط، بل تُكتَشف، وهى تتأتى من تأمل المشكلات وحلها، وتنويع المنتجات، والاستماع إلى العملاء. إن مثل هذه الإستراتجيات تنجح بمزيج من الحظ والشجاعة من مؤسسى الشركات. والشركات الراسخة أكثر كرهًا للمخاطرة؛ فبدلاً من اتباع الإستراتيجيات الناجحة، تركز هذه الشركات على الدفاع عما تملكه، ومن ثم النمو التصاعدى. إن هذه الشركات تتصرف، على نحو مرتجل؛ حيث تستجيب للتهديدات والفرص بمجرد ظهورها.

وسـواء كانت الإستراتيجيات تحقق نجاحًا مفاجئًا أو نموًّا تصاعديًّا، فإنهـا لا تعتمـد علـى الصيـغ المبسطـة والعمليـات الرسميـة الخاصـة بالاستشاريـين والمرشدين. إنها لا تتمحور حـول حفنة من العقول الذكية التـى تخطـط للمستقبل فى عرضـ تقديمى معد ببرنامـج «باوربوينت». فالمدير لم يعد يلعب دور العقل المفكر للشركة، بل صار يتعين عليه أن يحرر مواهب العملاء والموردين وطاقم العمل ويسخرها لاكتشاف الإستراتيجية وتنفيذها - وهذا عالم أكثر إثارة، وخطرًا، من عالم الصيغ الإستراتيجية البالية التى يفرضها أصحاب المناصب العليا.

الفصل الثانى

التسويق: من بيع الميزات
إلى بيع الأحلام

عـرف النـاس قيمـة العلامـات التجاريـة والدعايـة، بدايـة مـن وضع الملـوك وجوههم علـى العملات إلى وضـع صناع الفخـار علاماتهم على منتجاتهم.

فى الأيام الأولى للتحول إلى الصناعة، أدرك المنتجون أن العلامات التجارية تجعل العملاء يطمئنون إلى جودة المنتج؛ ففى خمسينيات القرن التاسع عشر، بدأ «ويليام بروكتر» و«جيمس جامبل» فى وضع رمز القمر والنجوم على شحنات الشموع والصابون الخاصة بهم. وقد ساعدت هذه العلامة التجارية عمال الشحن والتفريغ على تمييز بضائعهم، كما أنها صارت تطمئن العملاء إلى أن الصابون والشموع ذات جودة يعتمد عليها. وفى تلك الأيام المبكرة، لم يكن التسويق الجيد يتمحور حول الدعاية المكلفة المغالى فيها، بل كان يعتمد على جودة السلعة؛ فالتسويق هو الخيط الذى يصل بين المنتج والمستهلك، وهو يشتمل على تصميم المنتج، وخلق قيمة مفترضة مؤثرة للعملاء، وجودة المنتج، والنقل والتوافر، بالإضافة إلى أنشطة أخرى كالترويج، والتسعير، والدعاية.

ومنــذ ذلك الحين، طـرأت على التسويق تطورات كبـيرة. وقد تزامن ميـلاد التسويـق الحديث مـع ظهـور الراديـو والتليفزيون؛ فقـد عرفت المسلسـلات الدرامية الإذاعية بـ (soap operas) أو (أوبرا الصابون)، لأنهـا كانـت تأتى برعايـة مصنعى الصابـون مثل شـركات «بروكتر آند جامبل»، و«يونيليفر». وقد شكل الراديو والتليفزيون لهذه الشركات منبرًا مثاليًّـا للتواصل مع الأسـواق الكبيرة بأسلوب اقتصـادى. وبأخذ تكاليف الدعاية فى الاعتبار، نجد أن هناك مجهودًا ضخمًا كان يُبذل فى اكتشاف كيفيـة الحصول على الاستفـادة القصوى من الإنفاق علـى الدعاية: أى العلامـات التجارية ستحقـق أعلى استفادة، أى الرسائـل ستؤتى ثمارها كما ينبغـى، أى جمهور يستمع إلى أى برامج، وهكذا. وسرعان ما ظهرت فروع التسويق الحديث.

فى تلك الأيـام الأولى، كان يشار للتسويـق بمجموعة رباعية الكلمات وهى: المنتجـات، والسعر، والدعاية، والمكان، أو بمجموعة ثلاثية الكلمات وهى: العمـلاء، والمنافسة، والقنوات. وقد ركزت هـذه الكلمات البسيطة علـى أهم أنشطة التسويـق، لكن لم يلحظ أى مـن المسوقين أن المجموعة الأولى لم تذكـر الربـح، وأن المجموعـة الثانيـة لم تأت علـى أى ذكر على الإطـلاق للتكاليـف، وكان البعضـ يعتبـر التسويق نشاطًا عـالى التكلفة ومنخفض الربح.

والآن، يقـوم التسويـق بإعـادة ابتـكار نفسـه مـرة أخـرى، لأن ذلك ضـرورى؛ فالحدس التقليدى المتعلـق بالتسويق فى طريقه للاندثار ليحل محله عالم جديد كامل بصدد الظهور - عالم ينتقل فيه التسويق من خانة الأنشطـة الهامشية للشركات إلى بؤرة الضـوء. وفى ظل عالم يركز على المنتَج، عـادة ما كان التسويق آخر الأمور التى يتم التفكير فيها؛ فقد كان قسمًـا منفصلًا يروج لمنتجـات الشركة. لكن تحول السلطة من المنتج إلى

المستهلك يعنى أن التسويق لا يمكن أن يظل آخر شىء يتم التفكير فيه، بل ينبغى أن يكون محور تفكير وعمل الشركة. وفى الوقت الذى يزداد فيه التسويق أهمية، نجده يزداد تعقيدًا أيضًا. فقد جعل تفتيت وسائل الإعلام، والقنوات، والعملاء عملية إدارة صورة العلامات التجارية أصعب من أى وقت مضى، كما أصبح العملاء الدائمون مطلعين إلى حد أكبر، ولديهم خيارات أوسع؛ وهذا يمثل تحديًا ليس للتسويق فحسب، بل للشركة بأكملها كذلك.

وتضم عملية إعادة ابتكار التسويق ما لا يقل عن أربعة عناصر مترابطة معًا، وهى:

التسويق التقليدى	التسويق الحديث
بيع المميزات	بيع الأحلام
استطلاع الآراء	استطلاع السلوكيات والتوجهات
ضغط المنتج	الابتكار المشترك مع العملاء
وسائل الإعلام الرئيسة	وسائل الإعلام المتعددة

من بيع المميزات إلى بيع الأحلام

إن النظر إلى الدعاية فى الماضى يشبه الدخول فى فجوة زمنية. فى البداية، كانت الإعلانات التليفزيونية شديدة البطء؛ حيث كانت فى المعتاد تستغرق ٦٠ ثانية، وكانت الإعلانات التى تستغرق ٩٠ ثانية شائعة جدًّا. أما الآن، فإن الإعلانات التى تستغرق ٣٠ ثانية هى المعتادة، أما الإعلانات التى تستغرق ٩٠ ثانية فهى تبدو دهرًا بالنسبة لربتى منزل تتحدثان حول معجزة مسحوق «تايد» فى تنظيف الملابس. وقد كانت كل الدعاية مركزة على مزايا المنتج. على سبيل المثال، فى المملكة

المتحدة، كان للمنظفات المختلفة مزايا مختلفة تركز على قطاعات سوق مختلفة:

- «إيريال» للبقع الصعبة، بتركيبته البيولوجية.
- «داز» للملابس البيضاء كالقمصان، بحبيباته الزرقاء المميزة.
- «دريفت» للمنسوجات الرقيقة، بتركيبته غير البيولوجية.

كان ذلك الأسلوب سهلًا، لكنه كذلك خلا من أى إبداع، لذا فقد كان محترفو الدعاية يبغضونه بشدة. ورغم ذلك، فقد كان لذلك الأسلوب ميزة واحدة إيجابية تعوض افتقاره للإبداع ألا وهى: أنه كان ناجحًا. ولا تزال هناك أصناف يتم تسويقها على بيع المزايا. فإذا أردت أن تشترى مسكنًا للألم، فسترغب فى معرفة أى المسكنات يعمل على تسكين الألم فى أسرع وقت بأقل أعراض جانبية. ولكن تدريجيًّا يصبح البيع والشراء على أساس المزايا أكثر صعوبة؛ فمع وجود ما يقرب من ٥٠٠٠٠ منتج فى المتجر الكبير، لا يكون لدى المتسوق الوقت اللازم لإمعان التفكير فى مزايا كل منتج. لذا يتعين على المنتجين أن يجدوا طريقة سهلة لاختصار عملية التقييم العقلانية الطويلة لكل منتج فى المتجر الكبير.

حتى مع المنتجات مرتفعة الثمن، يصعب على العملاء تقييم العروض المختلفة. بل يجد العملاء صعوبة بالغة حتى فى مقارنة أجهزة الحاسب بشكل عقلانى؛ فهم لا يقارنون سمات المنتج فحسب - فالمعالج، والذاكرة، والسرعة، والبرامج، وبطاقة الرسوميات، والشاشة تمنحك خيارات متنوعة مدهشة - بل يقارنون كذلك السعر، وطرق الدفع، والتوصيل، والضمان. ومع كل الخيارات المتاحة، يصبح اتخاذ قرار عقلانى تمامًا أمرًا مستحيلًا. وفى أغلب الأحيان، يفضل العملاء الخيارات القليلة، فهى تجعل عملية اتخاذ القرار أسهل وتقلل من خطر الشعور بالندم.

حين يكون هناك الكثير جدًّا من الخيارات، يخاف المستهلكون من احتمالية أن يفوتهم الخيار الأمثل بطريقة ما فى مكان ما. وفى الواقع، لا يشترى المستهلكون منتجًا فحسب، بل يشترون قصة كذلك؛ ففى حالة شراء الحاسب، يرغب المستهلك فى الحصول على قصة تظهر أنه مشترٍ عبقرى نجح فى عقد صفقة جيدة، كما أنه لا يرغب فى الشعور بالإحراج حين يتحدث إلى عائلته أو أصدقائه الذين قد يخبرونه بصفقه أفضل فى مكان آخر. وينبغى على التسويق والترويج الذكى لأجهزة الحاسب أن يقنع المستهلكين بأنهم حصلوا بشكل ما على صفقة مميزة تناسب احتياجاتهم الخاصة.

إذا كانت عملية شراء أجهزة الحاسب ليست عملية عقلانية تمامًا، فلا تتعجب حين تجد أن قلة نادرة من السلع هى التى تتسم عمليات شرائها بالعقلانية. فالأشخاص يشترون القصص بقدر ما يشترون المنتجات، والعلامة التجارية القوية هى التى تمنح القصة الجيدة، ويدرك المسوقون الناجحون طبيعة القصة التى يتعين عليهم نسجها حول كل منتج، وفى الكثير من الأحوال، تتمحور القصة حول العميل بقدر ما تتمحور حول المنتج؛ وهذا الأمر أمر مناقض تمامًا للتسويق التقليدى. لذا فبدلًا من تمجيد مزايا المنتج، قم ببيع الأحلام التى تعزز صورة المستهلك الحقيقية أو المرغوبة عن ذاته؛ فالمنتج هو ببساطة جزء من هوية المستهلك. ويتجلى هذا الأسلوب فى منتجات التجميل والعطور ، حيث تكون الأحلام فى بؤرة الضوء.

تتجلى عملية بيع الأحلام فى أوضح صورها فى سوق السيارات، وهناك العديد من الطرق العقلانية التى يمكنك بها أن تختار بين السيارات: التوفير، والسلامة، والحجم، والسعر، والانبعاثات، والاستهلاك، والسمات. وسوف يتحدث أصحاب السيارات بسعادة حول

كل هـذه الأشياء: فهى تقـدم الغطاء العقلانى لقـرار عاطفى بالأساس، بيد أن السيارة ليست وسيلة للنقل فحسب، بل هـى أيضًا جزء من الهوية. إن الراتـب، مثـل الموت والعلاقـات الزوجيـة الحميمية، يمكـن أن يكون مـن الموضوعات التـى يحظر مناقشتها مـع العائلة والأصدقـاء؛ فأنت لا تستطيع أن تتباهى براتبك، ولكنك تستطيع أن تتباهى بسيارتك. ويسمى الاقتصاديون السيارات سلعـة اجتماعية: فهى تظهر موقعك من المجتمع وطبيعتك كشخص، وإذا كنت تعمل فى التسويق، فإمكانك أن تستغل هذا لمصلحتـك. دعنا نأخذ بيع سيارات الأراضى الوعـرة الضخمة التى تباع بشكل أساسى إلى قاطنى المدن مثالاً. هذه المركبة بها بعض السمات التى تشـكل مزايا للسائق، ولكنهـا كذلك جزء من حلم أكـبر، كما هو موضح فيما يلى:

السمة	الميزة	الحلم
الدفع الرباعى	سيارة للأراضى الوعرة	المغامرات
محرك سعته ٦ لترات	قوة	رجل مكتمل الرجولة
وضعية قيادة عالية	رؤية جيدة	التعالى على الآخرين
حجم كبير	أمان، تحمل الشحنات الضخمة	أب مسئول

يمكنك أن تصنع نسختك الخاصة من السمات والمزايا، والأحلام لأنواع مختلفة من السيارات؛ فسمات السيارة تظل كما هى بغض النظر عمن تبيعها له، ولكن المزايا والأحلام المرغوبة تختلف باختلاف المشترى. فالأم قد تهتم بحلم الوالد المسئول، والأب قد يرغب فى استعادة أيام المغامرات. ولن يخرج عليك المعلن قائلا: «هذه السيارة لمن يريدون رجولة مكتملة، ولمن يظهر روح المغامرة، ويعتقد أنه أسمى من الآخرين ويختبئ فى

عباءة الأب المسئول»؛ فهو ليس فى حاجة إلى قول ذلك، حيث سيجد طريقة مبتكرة لتوصيل الرسالة نفسها بطريقة إيجابية للمشترين المستهدفين.

قارن بين منهجية التسويق القائمة على الأحلام، ومنهجية التسويق القائمة على السمات؛ فلا يزال هناك أشخاص يعشقون السيارات يستطيعون أن يسردوا لك بحماس خصائص سيارتهم بالتفصيل - حيث تجدهم يتحدثون تفصيليًّا عن كل المواصفات: قوة المكابح، والعزم، والمحرك، والحجم، وما إلى ذلك. وتسمعهم يشرحون خصائص السيارات قائلين شيئًا من قبيل: «محرك سحب طبيعى طراز V12 سعة ٦ لترات يولد ٥١٠ أحصنة (٣٨٠ كيلو وات/ ٥١٧ بيكو ثانية) عند عزم دوران ٦٥٠٠ دورة فى الدقيقة و ٥٧٠ نانومترًا (٤٢٠ رطلًا/قدمًا)». وقد تبدو هذه التفاصيل مثيرة فى نظر عشاق السيارات الآخرين، ولكنها عادة ما تثير حالة من الذهول الناتج عن عدم الفهم بين غير المتخصصين. فأى شخص غير متخصص فى السيارات يحتاج فقط إلى أن يعرف التالى: «السيارة سريعة جدًّا جدًّا ورائعة...».

يتطلب الاهتمام بآمال وأحلام الناس طرقًا مختلفة فى التفكير بشأن أبحاث السوق. وهذا هو موضوع القسم التالى.

من استطلاع الآراء إلى دراسة السلوكيات

العميل ليس دائمًا على حق؛ فعادة لا يعرف العملاء ما يريدون حقًّا إلا حين يُقدِّم لهم، وما من أحد طلب الإنترنت أو أجهزة «الآيبود»، أو التدليك «الأيورفيدى» قبل تقديم أى منها. وحتى حين يرغبون فى شىء، فقد يكذبون بشأن السبب وراء رغبتهم فيه. وهم لا يكذبون بدافع من الخبث، ولكنهم يكذبون بدافع من التهذيب والحيرة؛ فهم يخبرونك بما يعتقدون أنك راغب فى سماعه. وهذا يجعل من استطلاع الآراء منطقة شديدة الخطورة.

على مدار سنوات، كانت شركة كوكاكولا تتلقى ضربات موجعة على يد شركة بيبسى كولا. وقد أظهرت الأبحاث أن أغلبية الأشخاص فضلوا مذاق مشروب بيبسى كولا حين قُدم إليهم كلا المشروبين فى اختبار تعمية. وقد استخدمت شركة بيبسى هذه النتائج فى الدعاية بلا هوادة. وعندئذ أجرت شركة كوكاكولا أبحاثها الخاصة وخرجت منه بصيغة تساعدها على هزيمة بيبسى. وفى عام ١٩٨٥م، أطلقت كوكاكولا مشروب كولا جديدًا، بمذاق أحلى للتغلب على بيبسى، ولكن السحر انقلب على الساحر، وأتى مشروب كوكاكولا الجديد - الذى كان يهدف إلى القضاء على بيبسى - بنتائج عكسية قضت على مشروب الكولا الجديد، وكانت هناك ردود فعل عنيفة على هذا الحدث. وفى خلال ٧٧ يومًا، أجبرت كوكاكولا على إعادة تقديم مشروب كوكاكولا الأصلى تحت اسم كوكاكولا كلاسيك. وبحلول نهاية العام، ارتفعت حصة السوق لمشروب كوكاكولا كلاسيك حين أعاد المستهلكون اكتشاف اسم تجارى طالما أحبوه.

لقد كانت شركة كوكاكولا تبحث فى المكان الخطأ؛ لقد كانت تجرى أبحاثها على المنتج، الذى لم يكن محل تفضيل بقدر منافسه، بينما كان عليها أن تجرى أبحاثها على العلامة التجارية وما كانت تعنيه لعملائها؛ فالعلامة التجارية كانت أكثر من مجرد مشروب غازى كربونى يحتوى على الكراميل والكافيين، حيث اكتسب هذا الاسم التجارى على مدار ١٠٠ عام مجموعة كاملة من القيم المتعلقة بالأصالة (حيث استخدمت الشركة شعار «الشىء الحقيقى» فى إحدى حملاتها الإعلانية فى وقت من الأوقات) والحضارة الأمريكية، خاصة فى الجنوب؛ حيث كان وقف إنتاج هذا المشروب بمثابة هجوم على قيم العملاء.

الدرس المستفاد من أزمة كوكاكولا هو أن الناس لا يشترون منتجًا أو فوائد (أو مذاقًا)، بل يشترون مجموعة من القيم - إنهم يشترون حلمًا

أو هوية؛ وهذا ينطبق على المنتجات عالية القيمة (سيارة العائلة) مثلما ينطبق على المنتجات منخفضة القيمة (المشروبات الغازية)، فنحن نعبر عن هويتنا من خلال الأشياء التى نشتريها. ويعد المراهقون المتمردون من بين أكثر المستهلكين تحمسًا حين يتعلق الأمر بشراء هوية لأنفسهم: بداية من ملابسهم إلى الموسيقى التى يختارونها، فهم يحاولون أن يكتشفوا هويتهم ويعبروا عنها. وبأخذ أهمية القيم والهوية فى الاعتبار، ينبغى على الأبحاث أن تبدأ بالعميل، وليس بالمنتَج.

إن محاولة فهم الكيفية التى يعمل بها المنتج مع العميل محيرة، رغم أنها مفيدة؛ فغالبًا لا تتوافر سوى إشارات قليلة تنير الطريق أمامك. ففى إنجلترا، يُسمى سائل غسيل الأطباق المفضل حتى الآن «فيرى ليكويد». ورغم أن هذا الاسم كانت له قاعدة عملاء محدودة فى «سان فرانسيسكو» فإنها كانت شديدة التمسك بهذا المنتج، لكن إذا منحت أى علامة تجارية الوقت، سوف تجد أنها تبنى قيمها وهويتها الخاصة. وذات مرة بينما كنت أسير بين منازل الطبقة العاملة، سرعان ما وقعت عيناى على زجاجة «فيرى ليكويد»، يمكن رؤيتها بسهولة من الخارج، موضوعة بالقرب من نافذة أحد المطابخ. إن وضع زجاجة المسحوق بالقرب من النافذة عادة غريبة، إلا إذا كانت العلامة التجارية لها قيم تتعلق بتوافر الجودة والطموح والرعاية والفخر فى المنزل. وإذا كانت لديك هذه القيم، فسوف تتباهى بها بالطبع. وإذا اشتريت سائل غسيل صحون رخيص الثمن، فسوف تخبئه عن أعين الآخرين تمامًا. إن «فيرى ليكويد» يدل على جودة البيت الذى تديره، فقط مقابل بضع دولارات إضافية.

إن فهم قيم العملاء وهوياتهم وأحلامهم وطموحاتهم ليس بسهولة سؤالهم نفسها عما إذا كانوا يفضلون مشروب كوكاكولا أم مشروب بيبسى فى اختبار تعمية، ووكالات الأبحاث تزداد إبداعًا يومًا بعد يوم فى العمل على مثل هذه النوعية من الأبحاث. والنتيجة، من حين إلى آخر،

تكون هراءً مصاغًا فى لغة مصقولة. فقد تُطرَح عليك أسئلة من قبيل: «إذا كانت علامتك التجارية المفضلة سيارة/حيوانًا/ساعة/فيلمًا، فماذا سيكون نوع هذه السيارة/الحيوان/الساعة/الفيلم؟». ولكن من كل هذا الهراء، سوف تجد- من حين إلى آخر- طرف الخيط الذى سيوصلك إلى إدراك الجانب الذى يتناغم فيه منتجك مع العميل، وبالتالى تتفادى الوقوع فى نسخة أخرى من أزمة كوكاكولا.

يتعين على المسوقين الماهرين فهم سبب شراء الناس لمنتجاتهم، أو منتجات منافسيهم. وهم كذلك فى حاجة إلى معرفة الكيفية التى يشترى بها العملاء المنتج وكيفية استخدامهم إياه. ومرة أخرى أذكر أن العملاء يكذبون بدافع من التهذيب والحيرة، لذا فإن سؤالهم عن الكيفية التى يشترون أو يستخدمون بها المنتج سوف يعطيك آراء لا يمكن الاعتماد عليها؛ حيث ستسمع من العملاء ما يعتقدون أنه ينبغى عليهم قوله لك. وهكذا بدلًا من أن تسأل عن الآراء، ادرس السلوكيات.

المتاجر الكبرى لديها فرصة كبيرة فى اختبار سلوكيات العملاء: فلديهم تسجيلات كاميرات المراقبة وفواتير الحساب التى تظهر بالضبط ما يشتريه العميل وتحت أية ظروف (الوقت، وتنظيم المتجر، والموسيقى، والتدفئة، وما إلى ذلك)؛ فالمتاجر تنظم السلع المعروضة بأفضل شكل يدفعك إلى إفراغ حافظة نقودك بسرعة، وعند كل مدخل وفى أقصى ركن المتجر توضع بعض السلع الأساسية؛ فالسلع الأساسية التى توضع فى المدخل ربما تكون فواكه وخضراوات، مما يعمل على دفعك للتوقف وبدء عملية الشراء. وفى أقصى ركن من المتجر قد تجد المخبز، حيث إن الخبز داخل المتجر ليس أكثر الطرق فاعلية من حيث التكلفة لإعداد الخبز؛ إذ يفضل إعداد الخبز فى المخابز الخارجية على يد المتخصصين. ولكن رائحة الخبز تعمل على جذب الزبائن إلى داخل المتجر، أما أطراف

الممرات فمخصصة للعروض الخاصة، لتعطى انطباعًا بأن المتجر ذو قيمة جيدة. وأثناء الانتظار لدفع الحساب، سوف تغريك القليل من السلع مرتفعة الثمن ومنخفضة التكلفة. وإذا ما سألت العملاء عن الكيفية التى يريد المستهلكون أن يُنظم بها المتجر، فستأتى إجابتهم مختلفة تمامًا:

- أن توضع كل السلع الأساسية قرب المدخل لمساعدة الناس على التبضع بسرعة إذا كان هذا هو كل ما يريدونه.
- أن توضع كل العروض الخاصة بالقرب من السلع الرئيسة لجعل توفير المال سريعًا وسهلاً.
- أن توضع الفاكهة والخضراوات بالقرب من آلة دفع الحساب، حتى لا تغطى عليها السلع الأخرى.
- ألا تُعرَض أية حلوى عند ماكينة دفع الحساب لإغراء الزبون.

إن دراسة السلوكيات تظهر نتائج مختلفة تمامًا عن استطلاع الآراء.

وقد ظهر خطر المبالغة فى احترام رأى العملاء مع أحد تجار المنتجات الكهربائية بالتجزئة، والذى كان يبيع كل شىء من الكاميرات إلى الحاسبات ونظم الصوت. وحين سئل عملاؤه عن سبب شرائهم هذه المنتجات، أجابوا الإجابة المتوقعة، ألا وهى: إنهم اشتروا هذه السلع لأنها تجمع بين أفضل سعر وأعلى قيمة. وحين استمع تاجر التجزئة إلى نتائج هذا البحث، قرر أن يستخدم إستراتيجية تعتمد على السعر. وقد دفعه ذلك ببساطة إلى خوض حروب أسعار لا طائل منها، فقرر فريق البحث الخاص به أن يغير السؤال المطروح، وبدءوا فى سؤال العملاء عن كيفية شرائهم السلع، ذلك فى حال قيامهم بالشراء من الأساس. وقد كانت المقابلات تجرى مع العملاء بمجرد مغادرتهم المتجر، لذا لم يتح لهم الوقت الكافى لتبرير قراراتهم، وكانوا يُسألون عن عدد المتاجر أو

مواقع الإنترنت التى زاروها، وعدد المنتجات التى قارنوها ببعضها، وطول الفترة التى قضوها فى ذلك، وقد كانت النتيجة أن وجد تاجر التجزئة أن تجربة التسوق المعتادة كانت تجربة محبطة للعميل؛ لأنه يشعر بالحيرة إزاء الاختيار بين المنتجات، والخدمات، والضمانات، وطرق الدفع، والتوصيل، والسمات الاختيارية وقد كانت هناك خيارات لا حصر لها. وهكذا بعد قيام العميل بزيارة ثلاثة أو أربعة محلات تُصيبه الحيرة؛ فقد كان كل ما يريده هو أن يتحدث مع شخص يمكنه الوثوق به، ليقدم له خيارًا بسيطًا وصفقة جيدة. والصفقة الجيدة بالنسبة للعملاء هى تلك التى تمكنهم من التباهى أمام أصدقائهم وعائلاتهم بأنهم قاموا بعملية تجارية رابحة من خلال التفاوض على التوصيل المجانى، أو زيادة فترة الضمان، أو الحصول على خاصية مميزة، أو أيًّا ما كان. والقيمة هنا لم تكن ذات معيار موضوعى، بل كانت احتياجًا عاطفيًّا إلى عدم الظهور بمظهر المغفلين بين أقرانهم؛ فالأمر برمته يتبلور فى الحصول على قصة جيدة تظهر مدى ذكائهم. وبعد أن أدرك تاجر التجزئة هذه الحقيقة، قام بتغيير منهجيته مع العملاء، فظل متمسكًا بالملصقات الحمراء الكبيرة الموضوعة على نوافذ المحل كى تعلن عن بضعة عروض خاصة، ولكنه لم يعد يحاول البيع بأسعار أقل من أسعار منافسيه. وعوضًا عن ذلك، قام بالتركيز على التجارب الداخلية للمتجر وطور مهارات البيع لدى طاقم العمل ليمنح العملاء الطمأنينة التى يبحثون عنها.

ومرة أخرى، يقود استطلاع الآراء ودراسة السلوكيات إلى اتجاهات متعارضة؛ فالآراء قادت إلى حرب أسعار غير مربحة، والسلوكيات أدت إلى إستراتيجية تعتمد على الخدمات مع طمأنة العميل بشأن الصفقة التى سيحصل عليها.

لقد حولت أبحاث السوق تركيزها من المنتَج لتصبه على العميل، وهى قفزة لا يزال المنتجون يشعرون بعدم الارتياح لها. بصفتنا منتجين، نعرف منتجاتنا وخدماتنا وقد نحبها؛ فنحن نرغب دائمًا فى التحدث عن مدى روعة منتجاتنا وخدماتنا. ولكن إذا كنا نريد النجاح، فلا ينبغى أن تكون نقطة انطلاقنا مما نملكه أو نفعله اليوم، بل لا بد من البدء بعملائنا – بإدراك أو تخيل ما يريدونه أو يحتاجون إليه. نحن بحاجة إلى البدء فى رؤية الكون بأعينهم هم، وليس بأعيننا المتحيزة؛ وهذا يعد تحولًا كاملًا فى وجهات نظرنا.

من سلطة المنتجين إلى الخلق المشترك

تم التحول من رؤية العالم بأعين المنتجين إلى رؤية العالم بأعين المستهلكين على نحو بطىء ولكن منتظم؛ فمنذ الأيام الأولى للثورة الصناعية، كان أسلوب التجارة الأساسى المعمول به هو «صَنِّع وبع»؛ حيث يقوم المنتج بالتصنيع أولًا، ثم يأمل فى بيع ما صنعه. وفى عالم محدود الخيارات، استطاع المنتجون أن يحققوا نجاحًا بهذا الأسلوب. وقد كان بإمكانك أن تجد أسلوب «صَنِّع وبع» شديد السوء هذا فى طوابير العملاء أمام المحلات فى روسيا السوفيتية، أو مع الخدمات المتاحة خلال رحلات الطيران على خطوط الطيران السوفيتية. فقد كان المنتِج – بشكل أساسى – هو الذى يملك كل السلطة، بينما يكون المستهلك محظوظًا إن سُمِح له بشراء أى شىء. لقد تطلب الأمر ثورة مخملية اجتاحت أوربا الشرقية للإطاحة بالشيوعية، وبالإطاحة كذلك بسلطة المنتِج. وفى الغرب، كانت الثورة أكثر بطئًا وهدوءًا، ولكنها كانت مكتملة بالقدر ذاته.

لم يعد العملاء مجرد إضافة إلى أقصى طرف سلسلة القيمة، بل أصبحوا جزءًا منها. وعوضًا عن التفاعل الأحادى مع الشركة، باتت هناك تغذية راجعة متواصلة بين العملاء والشركة والعملاء الآخرين، ولم

يعد المنتج وحده أو حتى عميل بعينه هو الذى يملك القوة؛ فقد انتقلت السلطة من قبضة مؤسسة بعينها إلى شبكة العملاء بأكملها. وهذا يتطلب طريقة مختلفة فى التفكير فى الكيفية التى تتفاعل بها الشركات مع السوق والكيفية التى تخلق بها القيمة وتقدمها.

لقد كانت عملية دمج العميل فى سلسلة القيمة الخاصة بالشركة شديدة الوضوح فى المراحل الأولى للشركات الخدمية. فباعتبارنا عملاء، تتشكل خبرتنا عن المنتجعات ليس من خلال جودة الفندق، أو الشاطئ، أو الطعام، أو أى من وسائل الاسترخاء الأخرى، بل من خلال السائحين الآخرين فى الفندق. فإن وجدت أنك تقضى إجازتك مع عائلات سيئة الطباع، فمن الصعوبة بمكان أن تحظى بخبرة إيجابية حتى لو فى أفضل الفنادق على الإطلاق، وهذه الحقيقة معترف بها منذ وقت طويل. فالسفينة «تيتانيك» وباقى السفن من عابرات الأطلسى كانت تفرض على الركاب نظام درجات إقامة متشدد، حيث كان يصنف الركاب عدة تصنيفات: ركاب الدرجةالأولى، وركاب الدرجة الثانية، وركاب الدرجة الثالثة. ونظام الدرجات هذا لا يزال معمولاً به فى رحلات الطيران عبر القارات؛ فالخطوط الجوية تبذل قصارى جهدها لفصل درجة رجال الأعمال عن الدرجات الأقل، لأن رجال الأعمال يرغبون فى الاستمتاع بالهدوء بعيدًا عن إزعاج العائلات المسافرة مع أطفالها الذين لا يكفون عن الصراخ. وفى حالة وجود مقاعد شاغرة تسمح بترقية بعض الركاب من الدرجات الأقل إلى درجة رجال الأعمال، تكون شركات الطيران غاية فى الدقة بشأن اختيار من ترقيهم من الركاب، إذا ما قامت بترقية أى منهم على الإطلاق.

وفى شتى أرجاء قطاع الخدمات، تريد الشركات المزيج المناسب من العملاء. والحراس الذين يقفون خلف الحواجز فى مداخل أندية الترفيه لا يقتصر دورهم على منع من لا يرتدون زيًّا رسميًّا من الدخول، بل إنهم

كذلك يساعدون إدارة النادى على الحصول على المزيج المناسب من الزبائن. كذلك حين يطرح النادى عرضًا بتقديم المشروبات بنصف الثمن للزبائن من السيدات، فإن ذلك يكون بغرض تحقيق توازن بين أعداد الرجال والنساء؛ فهدف نادى الترفيه ليس مجرد رقص الزبائن على صوت الموسيقى الصاخبة، بل يهدف كذلك إلى أن وجود النمط المناسب من الزبائن، وأن يشتهر بزبائنه من الطبقات الراقية. وقد صارت هذه الأماكن تدقق فى اختيار زبائنها كالمطاعم الراقية التى تشترط لدخولها ارتداء ملابس رسمية. فعلى سبيل المثال، فندق «ذا ريتز» بلندن يفرض على الراغبين فى دخوله من الرجال ارتداء سترة ورابطة عنق، حتى لو كان من أجل تناول الشاى؛ فالفندق لا يمكن أن يكون راقيًا ومتميزًا إلا إذا كان زبائنه كذلك راقين ومتميزين.

أما على شبكة الإنترنت، فقد أصبح العملاء كذلك جزءًا من عرض المنتج؛ فمشاركة العملاء تعزز من القيمة المفترضة بشكل يعجز المنتج وحده عن تحقيقه، والأمثلة على ذلك معروفة.

- موقع «أمازون» التجارى: تتمتع عروض الكتب التى يحررها القراء بمصداقية وثقة أكبر من عروض الكتب التى يحررها المنتِج.
- «إيباى»: رغم أن «إيباى» يضمن لك جودة البائع إلى حد ما، فإن التقييم الذى يحصل عليه كل بائع من المشترين هو الذى يلعب الدور الأساسى فى ضمان الجودة.
- «ويكيبيديا» هى منتَج يقدمه المستخدمون؛ فموقع «ويكيبيديا» يمثل المنبر، والمستخدمون هم من يقدمون المحتوى وجزءًا كبيرًا من القيمة.
- موقع «فيس بوك، وتويتر» وكل الوسائط الاجتماعية الأخرى تعتمد على المحتوى الذى يقدمه المستخدم، فى حين أن دور الشركة - كما هى الحال مع ويكيبيديا - لا يتعدى تهيئة ذلك المسرح الذى يتم فيه التواصل.

كذلك تجد الشركات ذات الوجود المادى - على عكس الشركات التى تخدم عملاءها من عالم الإنترنت الافتراضى - أن دمج العملاء فى سلسلة القيمة الخاصة بها أمرًا عقلانيًّا، مثل شركة «ليجو» التى تنتج ألعاب التكوين البلاستيكية بغزارة، والتى اعتادت العمل بأسلوب التصنيع والبيع التقليدى، إلى أن اكتشفت موهبة وقدرات عملائها. والآن تحول الشركة أمهر مستخدمى منتجاتها إلى سفراء لاسمها التجارى، والذين لا يعملون على ترويج الاسم التجارى فحسب، بل يساعدون أيضًا فى توجيه عملية الابتكار وتطوير المنتجات الجديدة، كما يتيح موقع شركة «ليجو» على الإنترنت لزائريه تصميم منتجاتهم الخاصة ثم شراءها. لقد قلبت «ليجو» نظام «صَنِّع وبع» رأسًا على عقب؛ فهى الآن تبيع المنتجات التى صممها العملاء، ثم تصنع بالضبط ما يريده العميل وتسلمه إياه، وبذلك انتقلت السلطة من يد المنتِج إلى يد المستهلك. وفيما يتعلق بالسلع الصناعية، تخدم البوليمرات التى تنتجها شركة «جنرال إليكتريك» عددًا من صغار المنتجين الذين يستخدمون «البوليمر» بدرجات ولأغراض واسعة الاختلاف، وهذا - بالطبع - يثير كل أشكال التحديات التقنية والإنتاجية التى لا يستطيع صغار المنتجين مجابهتها، ولا تستطيع كذلك «جنرال إليكتريك» التعامل معها من الناحية الاقتصادية. لذا قامت شركة «جنرال إليكتريك» بإنشاء موقع «جنرال إليكتريك بوليمرلاند»، وهو منتدى يستطيع مستخدموه أن يتشاركوا التجارب والمعرفة حول كيفية استخدام «بوليمرات جنرال إليكتريك»، وتستطيع هذه الشبكة حل الكثير من المشكلات؛ حيث تتحسن تجارب العملاء، بينما يزداد فهم الشركة للكيفية التى يعمل بها عملاؤها وما يحتاجون إليه.

ببساطة شديدة، يتولى العملاء الآن مسئولية جزء من سلسلة القيمة التى جرى العرف على أن تقدمها الشركة، وباتت الشركات تدع عملاءها

يخدمون أنفسهم بأنفسهم. إننا يمكن أن نطلق على ذلك «منح العملاء زمام الأمور»، وهى - فى بعض الحالات - طريقة لنقل التكاليف من على عاتق المنتِج لوضعها على عاتق المستهلك. وقد بدأ أسلوب الخدمة الذاتية هذا فى المتاجر الكبرى، ثم انتقل إلى محطات البنزين، ثم إلى الإنترنت، كما أن شركة «إيكيا» قامت بتغيير سلسلة القيمة الخاصة بالأثاث من خلال تشجيع المتسوقين على تركيب أثاثهم بأنفسهم؛ وهو أسلوب فعال، ولكنه لا يأخذ فى الاعتبار الكم الوافر من الاحتمالات التى يمكن أن تنتج من إشراك العملاء فى جميع عمليات سلسلة القيمة، بدلًا من مجرد الاستعانة بهم فى جزء من هذه العمليات.

كذلك، من الممكن أن يتم إشراك العملاء فى مراحل مبكرة من سلسلة القيمة، وقد يتم إشراكهم فى عمليات تصميم، وتطوير، واختبار المنتجات. وقد أطلقت شركة «جوجل» نسخ أولية من خدمتى Timeline (الخط الزمنى) و Similar Images (الصور المشابهة) بشكل خاص حتى تحصل على تقييمات المستخدمين، وتعدل المنتجات بناء على ما يريدونه، وهو ما يتعارض مع ما حلم به مهندسو «جوجل». والسياسة التقليدية التى تتبعها معظم شركات البرامج الإلكترونية هى إطلاق نسخ تجريبية لبرامجها حتى يساعدها المستخدمون على تحديد المشكلات والفرص.

وقد أطلق «فينكات راماسوامى»، الأستاذ فى كلية الأعمال بجامعة «ميتشجان»، على هذا العالم الجديد اسم «تجربة الخلق المشترك للقيمة». وشأن أى فكرة جديدة، يكون هذا العالم الجديد معرضًا لخطر «تحويله إلى مجرد منتَج» واختزاله إلى اتجاه جديد على يد الاستشاريين. والخصائص الثلاثة الأساسية لهذا العالم الجديد هى:

- تحول العملاء إلى جزء أساسى من سلسلة القيمة.
- تحول التفاعل مع الشركة من مجرد معاملة تجارية إلى حوار.
- قيام الشركة بتوفير الأساس الذى تتمكن شبكة العملاء من العمل خلاله.

والنتيجة المترتبة على ذلك هى تغير الدور الذى يلعبه قسم التسويق، طالما كان التسويق قسمًا مستقلاً بذاته يقف فى نهاية سلسلة القيمة، وفى أغلب الأحيان، يسمى «قسم المبيعات والتسويق». وقد وُجِد هذا القسم لترويج ما تنتجه الشركة. ولكن لا يمكن للتسويق أن يستمر فى ظل سطوة المنتِج؛ فالتسويق لا بد أن يكون جزءًا من إطار تسويقى شمولى يؤثر فى الشركة بأكملها. وفيما مضى، كانت أقسام التسويق تركز على سؤال بسيط، ألا وهو: «كيف تزيد إمكانات العلامة التجارية إلى أقصى حد؟»، ولكن التسويق الآن يحتاج إلى الإجابة عن عدد أكبر من الأسئلة. وقد حدد الكاتب «فيليب كوتلر» فى كتابه *Marketing Moves* ثلاثة أسئلة أساسية، وهى:

- كيف تستطيع الشركة تحديد الفرص المتاحة لخلق قيمة جديدة لتجديد أسواقها؟
- كيف تستطيع الشركات خلق عروض قيمة جديدة واعدة بفاعلية؟
- كيف تستطيع الشركات استخدام إمكاناتها وبنيتها التحتية لتوصيل عروض القيمة الجديدة بفاعلية؟

ويمكننا إضافة سؤال رابع إلى هذه الأسئلة الثلاثة هو:

- كيف تتمكن الشركة من استخدام شبكة عملائها للإجابة عن الأسئلة الثلاثة الأولى؟

هذه الأسئلة الثلاثة لم يرد ذكرها على الإطلاق فى المجموعتين، الرباعية (المنتجات، والسعر، والترويج، والمكان) أو الثلاثية (العملاء، والمنافسة، والقنوات) اللتين هيمنتا على نحو تقليدى على عملية التسويق. وحتى الآن، لا تزال معظم الشركات تجد صعوبة فى التعامل مع هذا العالم الجديد، كما لا يزال الكثيرون من العاملين فى مجال التسويق يجدون صعوبة فى التعامل معه كذلك؛ فالحقائق القديمة أكثر راحة من هذا العالم الجديد، كما أن هذه الأسئلة الأربعة النقدية ليست جزءًا من السياسة اليومية المعمول بها فى الشركات. وفى الغالب تتم الإجابة عن هذه الأسئلة لكل مشروع على حدة، والذى غالبًا ما يُدار تحت إشراف الاستشاريين، وهذا أفضل من لا شىء، لكن لا يزال أمام هذا الجزء من ثورة الإدارة الكثير ليكون فاعلاً؛ فالتسويق لا يزال فى طور تجديد نفسه.

من إعلام الشبكات التليفزيونية إلى الإعلام المفتت

فى عام ٢٠٠٨م، كان الأمريكيون والبريطانيون يجلسون أمام أجهزة التليفزيون الخاصة بها بمعدل ٢٨ ساعة فى الأسبوع. وعلى مدار حياتهم، سوف يقضون تسع سنوات فى مشاهدة التليفزيون. وعلى مستوى الدول الأعضاء فى منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، يقضى الناس حوالى ٢٢ ساعة أسبوعيًّا فى مشاهدة التليفزيون. فى الماضى، كانت قنوات الشبكات التليفزيونية الكبرى تهيمن على أعداد المشاهدين. على سبيل المثال، فى عام ١٩٨٠م حصلت الشبكات على حصة تقدر بنحو ٧٥ ٪ من مشاهدة نشرات الأخبار المسائية الرئيسة فى الولايات المتحدة، وكانت هذه هى السنة التى طرحت فيها مجلة «يو. إس نيوز آند وورلد ريبورت» السؤال التالى: «هل تزداد قوة تأثير النشرات الإخبارية التليفزيونية؟»، كذلك كانت هذه هى السنة التى قامت فيها شبكة «سى إن إن» بثورة فى

الخيارات المتاحة وبتفتيت سوق التليفزيون. وبحلول عام ٢٠٠٨م، قلت حصة قنوات الشبكات التليفزيونية من مشاهدة نشرة الأخبار المسائية إلى ٢٨٪ فقط، فقد حل محلها عدد كبير جدًّا من الخيارات من بين القنوات المدفوعة. وهكذا تحول التليفزيون من وحش ضخم إلى قطيع كبير؛ فقد تفتت بشكل كبير، ولكنه يظل مهمًّا رغم ذلك.

لكن مملكة التليفزيون باتت الآن مهددة؛ ففى المملكة المتحدة فى عام ٢٠٠٨م، كان نصيب التليفزيون من مجموع الإنفاق الإعلانى ٢٦٪، فى حين حصل الإنترنت على ٢٤,٨٪ من مجموع الإنفاق الإعلانى، وفى عام ٢٠٠٩م تجاوزت حصة الإنترنت من الإنفاق الإعلانى حصة التليفزيون لأول مرة. أما باقى الإنفاق الإعلامى فيذهب إلى الدعاية التى تعرض فى الشوارع (الملصقات، وإعلانات الرعاية)، والصحف، والمجلات، والراديو، والسينما - وهو ما يكشف عن نطاق واسع من الخيارات من بين وسائل الإعلام.

لقد غير صعود الإنترنت - مقابل أفول نجم التليفزيون - من طرق تعامل الشركات مع عملائها. ففى ظل مجد الشبكات التليفزيونية، كانت الدعاية تتبع منهجية خرقاء؛ حيث كانت توجه لقطاع عريض على أمل أن يؤتى جزء منها بثماره، وقد كانت هذه طريقة مبددة للمال. وقد اشتكى رائد الأعمال «جون واناميكر» صاحب متجر «فيلادلفيا» الكبير قائلًا: «لقد تبدد نصف المال الذى أنفقته على الدعاية، والمشكلة هى أننى لا أعرف أى النصفين هو الذى تبدد»، ويحتمل أنه كان متفائلًا حين قال ذلك؛ فقد صرح «ديفيد أوجيلفى»، الخبير فى مجال الدعاية والإعلان، ومؤسس وكالة «أوجيلفى» الرائدة قائلًا: «إن ٩٩٪ من الدعاية لا تؤدى إلى بيع أى شىء من أى منتج». وفى عالم وسائل الإعلام العشوائية قد يكون ذلك حقيقيًّا. وقد كانت هذه الإعلانات الموجهة تستهدف الجمهور

وفق شرائح المشاهدين لكل برنامج - وهو ما يعد عملًا أخرق. وكان ذلك يؤدى إلى هدر كبير، كما كان وسيلة أحادية الجانب فى التواصل، فجاء الإنترنت ليغير كل ذلك.

فالإنترنت يتيح لك التواصل المستهدف الفعال، وهنا يكمن سر قوة خدمة البحث المدفوع الخاصة بـ «جوجل»؛ فأصحاب الإعلانات يعلمون أنهم سيحصلون على الأشخاص الذين يهتمون بشدة بالسلع والخدمات التى يعلنون عنها - وهكذا انخفضت نسبة الـ٩٩٪ المهدرة من أموال الدعاية التى شكا منها «أوجيلفى» بشكل كبير جدًّا. وعلى النقيض من وسائل البث، فإن الإنترنت يتيح التواصل الثنائى، ويعتبر هذا ثورة فى عالم الاتصالات كالانتقال من مرحلة استخدام الراديو (البث فقط) إلى مرحلة استخدام الهاتف (التواصل ثنائى الاتجاه)، وهكذا تغير التكنولوجيا طبيعة التعامل بين المنتِج والمستهلك بشكل كامل. فمع التليفزيون، كان المنتِج هو صاحب اليد الطولى، أما مع الإنترنت، فقد تبدل الحال، وأصبح العميل هو صاحب اليد الطولى. وهذا التغير له فوائد لكل من المنتِج والمستهلك:

(أ) يقوم العملاء بتخصيص المنتج أو الخدمة التى يريدونها؛ فلم يعد الشكل الواحد من المنتج أو الخدمة يرضى جميع الأذواق. وقد جعل الإنترنت من هذه القدرة الجماعية على تخصيص المنتجات والخدمات - بما يتلاءم مع ذوق ورغبة كل عميل - حقيقة؛ فأصبح بإمكانك أن تحدد بالضبط خواص الحاسب الذى تريد أن تصنعه لك شركة «ديل»، وأن تحدد الباقة التى تريدها من خدمات القنوات المدفوعة، والتليفزيون، والإنترنت، والهاتف المحمول، والهاتف الأرضى عند الاشتراك فى شركة «فيرجن»، كما يمكنك تخطيط عطلتك بالكامل عند زيارة واحد من مواقع شركات السياحة العديدة الموجودة على الإنترنت. وهذا الأمر يعود على

العميل بالكثير من الفوائد. بالإضافة إلى أنه يتيح للمنتِج الحصول على تقييمات واقعية، فيعرف أى العروض تنجح وأيها لا ينجح، وبالتالى يقوم المنتِج بتعديل عروضه بناء على هذه التقييمات. على سبيل المثال، تُعدِّل أنظمة الحجز فى الخطوط الجوية أسعارها وعروضها باستمرار كل رحلة على حسب تغير العرض؛ وبذلك يزيدون أرباحهم إلى الحد الأقصى وفى الوقت نفسه يحصل العملاء على أقصى استفادة مقابل أموالهم.

(ب) أما المنتجون فيقلصون تكاليفهم وخسائرهم؛ فما إن تستبدل الشركة منهجية «البيع ثم التصنيع» بمنهجية «التصنيع والبيع»، تختفى كل مشكلات التكهن، ونفاد الكمية، والبيع بأسعار منخفضة. وحيثما يصبح العميل جزءًا من خلال الخدمة الذاتية (البنوك، وترتيبات الرحلات، ومواقع الإنترنت الاجتماعية)، تقل التكلفة على الشركة إلى حد كبير. وهكذا يصبح الإنترنت بمثابة المنصة التى يستطيع العميل من خلالها تخصيص المنتج أو الخبرة التى يرغب فيها.

(ج) أصبح صوت العميل أكثر أهمية إلى حد كبير؛ فالإنترنت يجعل كلمة العميل مسموعة. وفيما مضى كانت القاعدة هى أن العميل يذكر الخدمة السيئة لعشرة أشخاص، بينما يذكر الخدمة الجيدة لثلاثة أشخاص فقط. وبالتفقد السريع عبر موقع أمازون، تجد أن أفضل عرض كتاب يحصل على مئات الترشيحات، وتتم قراءته آلاف المرات؛ فالكلمة على شبكة الإنترنت لها صدى كبير ومؤثر. وسواء كان المنتِج كاتبًا أو صاحب فندق أو صاحب مطعم أو تاجرًا محليًّا، فما من مكان له يختبئ فيه.

لم يعد العملاء يتسمون بالسلبية إزاء ما تنتجه الشركات، بل باتوا يشتركون بفاعلية فى تشكيل مشترياتهم وتجاربهم. وهذه التفاعلية تؤدى إلى تغير الوسيلة التى تقاس بها فاعلية وسائل الإعلام.

كانت أكثر طرق القياس فاعلية وشيوعًا الإعلام والدعاية؛ ولها شقان، كما هو موضح فيما يلى:

- إجمالى حجم المشاهدة يقيس التغطية الإعلامية: على سبيل المثال، إذا كان إجمالى حجم المشاهدة ٢٠٠ فقد يعنى هذا أن ٧٠٪ من التعداد السكانى قد شاهد الرسالة بمعدل ٣ مرات فى الشهر. وتعد هذه الوسيلة مؤشرًا مفيدًا على التغطية الإعلامية، إلا أنها لا تعطى أى علامة على مدى فاعلية الإعلام أو الدعاية.
- أما اختبار مدى تذكر الإعلان بعد يوم من عرضه، والذى تحول اسمه فيما بعد إلى اختبار تذكر الإعلان فى غير وقت العرض، فقد كان وسيلة بسيطة لقياس فاعلية الإعلانات، رغم بغض وكالات الدعاية والإعلان له، وهو يقيس عدد الأشخاص الذين يتذكرون مشاهدة الإعلان فعليًّا. فاختبار تذكر الإعلان بعد يوم من عرضه يقيس التذكر بعد بدء عرض الإعلان بيوم واحد، أما اختبار تذكر الإعلان فى غير وقت عرضه، فهو يأتى بالنتيجة نفسها ولكن تكاليفه أقل إلى حد كبير؛ حيث يُجرَى على مجموعات اختبارية من العملاء. فإذا لم يتذكر أحد الإعلان، فهذا يعنى أنه لن يساعد على بيع أية منتج، بغض النظر عن مدى الإبداع والعبقرية فيه؛ فالدعاية ينبغى أن تثبت فى ذاكرة المشاهدين حتى يمكنها أن تكون فعالة.

هذه المقاييس غير مناسبة فى هذا العالم المتفاعل، والذى يتيح الفرصة لمقاييس أكثر تحديدًا إلى حد بعيد. ورغم أنك تعرف القليل جدًّا - أو لا

تعـرف شيئًا علـى الإطلاق - حـول المعلومات الديموغرافيـة للأشخاص الذيـن يستخدمون موقعـك، فإنك تعرف عنهم شيئًا أكـثر أهمية بكثير، ألا وهـو: أنهم مجموعة ذاتيـة الاختيار اهتمت لسبب ما بموقعك. تتجنب دعايـة الإنترنـت خسائر الإعلانـات التليفزيونية، ويوفر عـدد الزائرين المتميزيـن، ومعدلات النقر والشـراء تقييمًا واقعيًّا للمنتجـات التى تلقى رواجًا بين العملاء وتلك التى لا تلقى رواجًا. وعلى أقل المستويات، تستطيع المشروعـات المتوسطة والصغيرة أن تصبح هى نفسها الوكالات الإعلانية الخاصـة بها؛ فهـى تستطيع أن ترى بوضوح الصفحـات التى يقبل عليها متصفحـو الإنترنـت والصفحات التـى يتجاهلونها - وهكـذا يمكنهم أن يعيدوا تصميم الموقع بناء على ما يريده الناس. وانطلاقًا من هنا يمكنهم أن يواظبـوا على تنميـة التفاعلية (قوائم البريـد الإلكترونى، والمدونات، ومنتديات العملاء) ليجعلوا موقعهم رائجًا.

تتيح شبكة الإنترنت للشـركات تفادى إهدار أموالها على الدعاية فى وسائل الإعلام والاستهداف الدقيق للعملاء. إن الاستهداف - فى أبسط صوره- سياقى؛ بمعنى أنك إذا ما أدخلت فى مربع البحث مصطلح «الصيد بالصنارة فـى إسكتلندا»، فسوف تظهر لك العديـد من إعلانات البحث المدفـوع عن العطلات وتعليم صيد الأسماك فـى إسكتلندا. والاستهداف فى هذه الحالة يتسم بالدقة ويمكِّن حتى الشركات الصغيرة والمحلية من استهـداف العملاء من جميع أرجـاء العالم بشكل فعال من حيث التكلفة، وهـذه الشركات الصغيرة يمكـن أن تستفيد من وسائـل الإعلام العالمية حـين تتمكـن وسائل الإعـلام من استهـداف العملاء بشـكل جيد. وعلى الجانب الآخر من الدعاية السياقية، يظهر الاستهداف السلوكى. فهناك شركات، مثل شركة «فورم»، تقوم بتتبع سلوكيات المستخدمين على شبكة الإنترنـت، ومن خلال ذلـك يمكن استنتاج اهتمامـات العملاء، وبالتالى

عرض الإعلانات المناسبة لهذه الاهتمامات. وهكذا تركز الدعاية السياقية على هذه الصفحة، بينما تركز الدعاية السلوكية على الشخص نفسه، وبذلك صارت قضايا الخصوصية على شبكة الإنترنت لها وجود حقيقى فعلًا.

إن استهداف الأفراد، وليس الأسواق الكبرى، له تداعيات على إدارة الأرباح، والتى سوف تناقش بشكل أكثر تفصيلًا فى الفصل الخاص بالماليات. والنقطة الرئيسة هنا هى أنك حين تعرف كم يكلفك اكتساب العميل (لأنك الآن تعرف جيدًا كيف تستهدفه بدقة)، وتعرف كم تكلفك خدمته، يمكنك أن تدرك ربحية كل عميل على حدة. وهذا ليس اهتمامًا أكاديميًّا فحسب، بل إنه يمكِّن الشركة من تغيير المزيج التسويقى، وتغيير التسعير، وتغيير المنتَج لتحقيق أقصى ربحية من وراء كل عميل بمفرده. على سبيل المثال، أجرت شركة «كابيتال وان» ٢٦ ألف اختبار سوق لبطاقات الائتمان الخاصة بها فى عام ٢٠٠٦م فقط. وبإمكانهم أن يقدروا القيمة المتوقعة لكل عميل بناء على بيانات العميل والطريقة التى قدم بها طلب الحصول على بطاقة الائتمان الخاصة به؛ وهذا يتيح الفرصة لإجراء بعض التغييرات البسيطة على عروضهم، كما يمكنهم كذلك من إدخال بعض التعديلات على خدماتهم لزيادة ربحية من العميل إلى الحد الأقصى والحفاظ عليه لأطول مدة ممكنة. وحين يتصل العميل، تقوم أجهزة الكمبيوتر الخاصة بالشركة بتعيين هوية المتصل، وتقوم بتحويله إلى خيار من بين ٥٠ خيارًا بناء على ما يحتاج إليه، مما يعطى ممثل الخدمة أكثر من عشرين معلومة حول الشخص المتصل. تدرك شركة «كابيتال وان» أن بطاقات الائتمان هى فى الأساس معلومات، وأن استغلال هذه المعرفة الاستغلال الأمثل يمكِّنك من تعديل خدمتك بالشكل الذى يُرضى كل عملائك.

إن تفتيت وسائل الإعلام يعنى أن التسويق قد انتقل من مرحلة توجيه الدعاية إلى قطاع ضخم من العملاء إلى مرحلة الحوار المستهدف مع العملاء الفعليين أو المرتقبين. ولا تزال معظم الشركات أكثر ارتياحًا مع الأسلوب القديم؛ لأنه يتيح لهم التحكم فى الرسالة ويتبع منهجيات ثابتة فى تنمية وتقييم كل من الرسالة والإعلام. أما ذلك العالم المفتت المستهدَف التفاعلى، فقد يكون بيئة أكثر ثراء للتسويق، ولكن التحكم فيه وإدارته أكثر صعوبة؛ فلا تزال قوانين هذا العالم الجديد تُكتشف بينما يعيد التسويق تجديد نفسه.

الخلاصة

حين تنتقل السطوة من قبضة المنتِج إلى قبضة المستهلك، تزداد أهمية التسويق؛ فهو فى طور التحول من كونه مجرد قسم قائم بذاته، دائمًا ما يتم دمجه مع المبيعات، هدفه الوحيد هو فرض أى منتج تنتجه الشركة على الجمهور الذى لا يرتاب فى شىء. لكن التسويق الآن أصبح لازمًا لنجاح الشركة؛ فخلق قيمة مفترضة قابلة للتطبيق للعملاء، واستهداف العملاء والحصول عليهم من خلال القنوات المناسبة، وتحقيق أمثل استفادة من المنتَج، والتسعير والربحية - كلها أمور أساسية. وهذا التسويق الإستراتيجى ليس مهمة قسم مستقل بذاته، بل هو مهمة الإدارة العليا بأكملها.

إذا كان التسويق يتفاعل بشكل مختلف مع باقى أقسام الشركة، فلا بد أن يتفاعل بشكل مختلف مع العملاء؛ حيث لم يعد العملاء مجرد متلقين سلبيين ومجهولين للمنتجات والخدمات، بل أصبح فى استطاعتهم أن ينخرطوا فى سلسلة القيمة الخاصة بالشركة من خلال المساهمة فى

تصميم المنتج، وتطويره، وتوصيله، وتعديله بما يتناسب مع احتياجاتهم. فالعميل لا ينبغى أن يعامل فقط على أنه جزء من سوق كبير، بل يمكن تمييزه ومعاملته كفرد.

لقد نقل التسويق تركيزه على المنتَج ليصبه على المستهلك. وبدلاً من أن تبدأ بالمنتَج وتتمنى بيعه، ابدأ بالعميل وافهم آماله، ومخاوفه، وأحلامه، وسلوكياته، ومن ثم يصبح بإمكانك أن تستهدف العملاء بالمنتجات التى يريدونها، من خلال وسائل الإعلام التى يستخدمونها. فالتسويق يصير تدريجيًّا أكثر فاعلية وتركيزًا واندماجًا مع احتياجات العملاء والأنشطة الأخرى للشركة.

الفصل الثالث

السلطة: التحول إلى
عالم جديد مضطرب

إن كل الثورات التى قامت تتعلق بالسلطة بشكل ما، وثورة الإدارة ليست استثناء من ذلك.

كان النظام القديم بسيطًا؛ فالمديرون يديرون والعمال يعملون، أى أنهم لديهم العقل الذى يفكر، والعمال لديهم اليد التى تعمل، والعمال لم يكونوا مطالبين باستخدام عقولهم، وفى الوقت نفسه لم يكن متوقعًا من المديرين أن يستخدموا أيديهم، وفوق المديرين، يوجد أصحاب رأس المال، والرأسماليون، وهم إما يفلسون أو يزدادون ثراء. كان ذلك نظامًا مزعجًا جعل الثراء الفاحش يزداد جنبًا إلى جنب مع ازدياد الفقر المدقع وقد كانت السلطة والمال يمضيان يدًا بيد: فالملاك لديهم السلطة والمال، بينما العمال لا يملكون أى شىء، وكان الكثير من الأماكن عبارة عن أحياء لا توجد بكل منها إلا شركة واحدة، حيث لا يكون هناك لقاطنيها بدائل أخرى للعمل، بجانب شبكة ضمان اجتماعى محدودة جدًّا؛ وبذلك كانت القوة القسرية للملاك، وللمديرين بالتالى، هائلة.

تشهد طبيعة السلطة فى عالم الأعمال تغيرًا جذريًّا، وقد كانت هناك أربعة تحولات أساسية على مدار الأعوام المائة الماضية، وليس هناك سبب للتفكير فى أن هذه التغيرات سوف تتوقف أو سترجع للخلف.

١. تنتقل السلطة من أصحاب رأس المال للمتحكمين فى رأس المال، أى من حاملى الأسهم إلى المديرين. فلم يعد العمال يثورون ضد الملاك؛ بل الملاك هم من سيعتبرون «ثائرين» ضد الإدارة إذا ما حاولوا معارضة رئيس مجلس إدارة الشركة.
٢. تنتقل السلطة من المنتجين إلى المستهلكين.
٣. تنتقل السلطة من قبضة الغرب إلى باقى أجزاء العالم.
٤. عدم التوازن بين أجور ذوى السلطة والذين هم دونهم؛ فهناك نظام جديد أصبحت فيه المهارة، وليست الملكية، هى الحد الفاصل بين النجاح والفشل.

وقد تغيرت طبيعة السلطة داخل المؤسسات بشكل كامل، فلم تعد المسئولية والسلطة متلازمتين، حيث انتهى عهد منح السلطة، بل إنها باتت تنتزع؛ وهذا يؤدى بدوره إلى إعادة هيكلة جذرية لوظيفة المدير والمهارات اللازمة للنجاح. وفهم واكتساب واستخدام السلطة كلها أشياء أساسية ليس من أجل التطور المهنى فحسب، ولكن من أجل إنجاز الأمور كذلك. وسوف تتم مناقشة هذه الطبيعة المتغيرة للسلطة داخل المؤسسات بمزيد من التفصيل فى الفصل الخاص بالإدارة.

وسوف نستكشف معًا هذه التحولات الأربعة المذكورة أعلاه ونرى ما تعنيه بالنسبة لممارسة الإدارة.

انتقال السلطة من أصحاب رأس المال إلى المتحكمين فيه

إن حاملى الأسهم يفقدون السيطرة على المديرين، وقد ضربت أزمة الائتمان مثالاً مدهشًا على انتقال السلطة من حاملى الأسهم إلى المديرين، ولكن ذلك ما هو إلا مثال واحد فى سلسلة طويلة من الأمثلة التى تشير إلى الاتجاه ذاته، وقد توقع «آدم سميث» هذا التحول فى السلطة الذى يأخذنا إلى مصير مجهول.

لقد أثيرت ضجة كبيرة حول المكافآت الضخمة التى يحصل عليها المديرون التنفيذيون للمؤسسات غير الناجحة، وقد أطلق السياسيون عليها «مكافآت الفشل» أو «خصخصة المكاسب وتعميم الخسائر». فقد دفعت شركة «إيه.آى.جى». مكافآت بقيمة ١٦٥ مليون دولار رغم أنها كانت بحاجة إلى مبلغ يتراوح من ٨٥ إلى ١٨٥ مليار دولار من أموال دافعى الضرائب للخروج من أزمتها، ولكن هذا نقطة فى بحر مقارنة بشركة «ميريل لينش» التى قامت بدفع مكافآت بقيمة ٣,٦ مليار دولار قبل أيام من إتمام عملية دمجها فى بنك «أوف أمريكا»، ولولا عملية الدمج هذه لأعلنت «ميريل لينش» إفلاسها. وفى المملكة المتحدة حصل المدير التنفيذى لبنك «آر.بى.إس». على ٢٥ مليون دولار لتوضع فى صندوق معاشه فى اليوم الذى ترك فيه الشركة، ويبدو أن ذلك كان مكافأة له لإسهامه فى تدمير البنك.

إن المصرفيين فى الأساس قلة سلطوية مهيمنة، وهم يؤكدون الاعتقاد بأنهم كبار جدًّا على الإخفاق: وقد أمدهم انهيار بنك «ليمان برازرز» بسلطة كبيرة. بما أن انهيار بنك «ليمان» كاد أن يقود النظام بأسره إلى الانهيار، فمن المستحيل أن يُترَك أى بنك آخر ليفشل فيما بعد، وبمجرد قبول ذلك الاعتقاد تصير تلك القلة فى موضع السلطة؛ فللحفاظ على النظام عليك أن تحافظ على

البنوك، مما يعنى ضرورة الحفاظ على المواهب، وبالتالى ضرورة دفع المكافآت. وتؤكد الزيادة المطردة لعدد المصرفيين العاملين فى الحكومة أن محاولات إصلاح النظام موضوعة فى يد من تسببوا فى انهياره من الأساس.

وهناك منطق مغلوط فى هذه القصة؛ فقد أظهر المصرفيون قدرة ثابتة على الفشل فى مهمتهم الأساسية التى تتمثل فى توزيع رأس المال بشكل جيد. لقد كان هؤلاء يخرجون من أزمة ليواجهوا أخرى؛ فمن أزمة المدخرات والقروض إلى أزمة الدين الشديدة، إلى أزمة صندوق «إل. تى. سى. إم» (لونج تيرم كابيتال مانجمنت)، ثم أزمة إفلاس شركات الإنترنت، إلى أزمة الائتمان. لكن قد تكون الموهبة هى المشكلة، وليست الحل؛ فهناك دائمًا ذلك الافتراض بأنه فى حالة عدم دفع هذه المكافآت لتلك المواهب، فسوف يذهبون إلى مكان آخر حيث يحصلون على مال أكثر، وربما يؤسسون مزارعهم النباتية الخاصة فى «فيرمونت». هذا المنطق المغلوط يؤكد أن هذه المكافآت ليس لها أسباب منطقية، بل الأمر متعلق بالسلطة. فالقادة يحصلون على مكافآت لا يستحقها إلا رواد الأعمال المغامرون، وذلك مقابل أدائهم البيروقراطى؛ فهم يؤدون عملهم بشكل جيد حين يكون الاقتصاد جيدًا، بينما يأتى أداؤهم متردّيًا حين يكون الاقتصاد سيئًا. وقليل منهم فقط هم من يخرجون عن اتجاه الاقتصاد السائد ويحدثون فارقًا حقيقيًّا - وهكذا لا تكون المكافآت للنجاح أو الفشل، وإنما للسلطة.

لقد حصل هؤلاء المصرفيون على مكافآت ضخمة بتكلفة كبيرة وقعت على عاتق كل من دافعى الضرائب وحاملى الأسهم. وقد فشلت القواعد التنظيمية فى التحكم فى هؤلاء، والأسوأ أن حاملى الأسهم قد أخفقوا فى التحكم فيهم؛ فحاملو الأسهم متفرقون ومتشتتون، وبالتالى من الصعب

عليهم أن ينسقوا، ويتحكموا ويفرضوا التغيير، وقد عُين مديرو الشركات فى مناصبهم من أجل تمثيل مصالح حاملى الأسهم، ولكنهم فشلوا فى هذه المهمة. فى الواقع، المديرون غير التنفيذيين هم قلة مهيمنة تقوم بفرض نفسها وتخليد نفسها بنفسها وخدمة مصالحها بنفسها، كما أن العديد من هؤلاء المديرين التنفيذيين يعملون فى شركات متعددة حيث يتواصلون مع بعضهم بعضًا؛ فهم يمثلون شبكة مهيمنة منتفعة لها قيمها ومعتقداتها الخاصة. لم ير «لورد ماينرز»، الذى كون ثروة من إدارة الأصول، أية مشكلة فى الموافقة على أن يُمنح المدير التنفيذى لبنك «آر. بى.إس» المحال للمعاش ثروة صغيرة تقدر بـ ٢٥ مليون دولار، وحين تكون ثروتك ١٠٠ مليون دولار، فإنك حتما سترى أن ٢٥ مليون دولار مبلغ صغير. إن هذه الطبقة المهيمنة منفصلة تمامًا عن باقى المجتمع، وقد يشمئزون من وصف «القلة المهيمنة» رغم أنهم قد يطربون فرحًا إذا ما أطلق عليهم النخبة، مع أن الفارق بينهما ضئيل جدًّا ويعتمد على درجة إيمانك بعمل هؤلاء الأشخاص من أجل الصالح العام.

لقد فقد حاملو الأسهم سلطتهم، وهم فى العادة يوافقون دون إبداء أية اعتراضات على التعيينات التى تتم فى الشركة، وفى الحالات النادرة التى يعترضون فيها، فإن هذا يعد«ثورة». فى عام ٢٠٠٤م واجه «مايكل أيزنر» اعتراضًا من حاملى الأسهم على خططه بشأن قيادة شركة «ديزنى». وفى تناقل الصحافة لهذا الخبر، ذُكر أن هذه «الثورة» قد تضمنت تعليقات جارحة من حاملى الأسهم «المتمردين» - وهذه اللغة لها دلالات قوية. لقد جرى العرف على أن يثور العمال ضد المديرين، وربما يثور الموظفون ضد أصحاب الشركات، ولكن أن يثور حاملو الأسهم ضد المديرين فإن هذا يظهر تحولاً جذريًّا فى السلطة. لقد توقع «كارل ماركس»

أن يثور العمال ضد الرأسماليين، أما تقبل فكرة أن يتمرد الرأسماليون ضد العمال فيشبه تقبل فكرة ركوب الدراجة إلى القمر.

من السهل، ولكن من الخطأ، أن نلوم المصرفيين فحسب؛ فالتحول فى السلطة واضح فى كل مكان كذلك. فى أزمة إفلاس شركات الإنترنت، حصل ٢٦ من كبار المديرين التنفيذيين من ٢٠ شركة - أعلنت إفلاسها - على ٢,٦٥ مليار دولار مكافأة لهم على خسارة كل أموال حاملى الأسهم. لقد كون هؤلاء ثروة من فشلهم، ولو أنهم نجحوا لكونوا ثروة أكبر. لقد كان للمديرين رهان وحيد على النجاح: واكتشف حاملو الأسهم أنهم يتحملون ١٠٠٪ من المخاطرة. وقد حذا المديرون التنفيذيون للبنوك حذو المديرين التنفيذيين لشركات الإنترنت. وقد استطاعت الشركات العشر الأولى من حيث الحصول على تمويل من برنامج إغاثة الأصول المتعثرة التابع للحكومة الأمريكية، الحصول على ٢٤٤ مليار دولار من أموال الإنقاذ لحمايتها من الإغلاق. فى عام ٢٠٠٧م، كافأ المديرون التنفيذيون لهذه الشركات العشر أنفسهم بـ٢٤٢ مليون دولار لأنهم ساعدوا شركاتهم على الإفلاس.

وهذا التحول فى السلطة ليس مفاجأة؛ فقد تنبأ الأب الروحى لاقتصاد السوق الحر بما سيحدث حين تنفصل الملكية عن الإدارة. فى كتابه *The Wealth of Nations* أشار «آدم سميث» إلى الشركات التى يمتلكها حاملو أسهم متغيبون.

> لا يمكن أن يُنتظَر من مديرى مثل هذه الشركات، الذين يديرون أموال غيرهم وليس أموالهم الخاصة، أن يحافظوا على هذه الأموال بالحذر القلق ذاته الذى يحافظ به الشركاء فى الشركات الخاصة على أموالهم ... وبالتالى، لا بد أن الإهمال والإسراف سوف يعميان إدارة شئون مثل هذه الشركات.

كان «آدم سميث» يتوقع أن المديرين سيرعون مصالحهم أولًا قبل مراعاة مصالح حاملى الأسهم، فإذا كان «آدم سميث» محقًا، وإذا كانت الدلائل على أزمة الائتمان صحيحة، فستكون هناك نتائج خطيرة بحق.

إن النتيجة الأولى هى أن القواعد التنظيمية ستتخلف دومًا عن الكارثة بخطوة واحدة؛ فواضعو القواعد سينشغلون بمناقشة أعراض الأزمة المصرفية، وليس السبب، والأعراض هى أشياء من قبيل نسب غير مناسبة من رأس المال، وممارسات إقراض ضعيفة، وعدم الفهم الكافى للصكوك المالية المعقدة والمحفوفة بالمخاطر، والسبب الأساسى للأزمة أعمق من ذلك: إنه انتقال السلطة إلى قبضة المديرين الذين يقومون بإدارة البنوك لصالحهم؛ مما يعنى زيادة عوائدهم إلى الحد الأقصى، وتقليل المخاطر التى يتحملونها إلى أدنى حد. حتى خيارات الأسهم لا يمكن الاستفادة منها بشكل كبير فى توحيد مصالح المديرين وحاملى الأسهم لثلاثة أسباب على الأقل:

١. يمكن دائمًا إعادة تسعير الأسهم، مما يجعلها بمثابة رهان أحادى الاتجاه.
٢. خيارات الأسهم، إضافة إلى حزم الأجور الكبيرة: إذا ما ساءت الأمور يفقد المديرون فرصة لزيادة أرباحهم، ولكنهم لا يخسرون ثروة حقيقية، على عكس حاملى الأسهم الذين يتكبدون خسائر حقيقية.
٣. أسرع طريقة لرفع سعر السهم هى خفض التكلفة وعمليات الاستحواذ التى تؤدى إلى خفض التكلفة إلى حد أكبر، وإتاحة فرص الهيكلة المالية؛ فليس بإمكانك أن تختصر الطريق إلى النمو، كما أن معظم عمليات الدمج ذات قيمة زهيدة بالنسبة لحاملى الأسهم التابعين

للطرف المستحوذ، ومصالح المديرين قصيرة الأجل ليست مصالح حاملى الأسهم طويلة الأجل نفسها.

أما النتيجة الثانية فهى وجوب زيادة عدد الشركات التى يقوم أصحابها بإدارتها بأنفسهم. والشواهد فى هذا الشأن متفاوتة؛ فشركات الخدمة الاحترافية تدار من خلال ملاكها أنفسهم، وشركات المحاماة والشركات الاستشارية لديها سجلات رائعة حافلة بالأرباح والنمو، ولكنها معرضة للفشل مثل كل الشركات الأخرى. لقد انهارت شركة «آرثر أندرسون» من الداخل خلال شهر من اكتشاف دورها فى فضيحة «إنرون»، ولم تكن مجموعة «جولدمان ساكس» حصينة ضد أزمة الائتمان واضطرت لتحويل نفسها إلى بنك، مع أن معاناتها ربما كانت أقل من نظرائها من المجموعات الأخرى المعروفة. وهناك بعض الشركات التى تكون - ببساطة- كبيرة جدًّا على أن تكون شركات خاصة؛ فشركة «إكسون» وباقى شركات النفط الكبرى وشركات الاتصالات تحتاج إلى رأسمال يفوق مقدرة حتى الأفراد الأثرياء الذين يقومون على إدارة شركاتهم الخاصة.

أما النتيجة الثالثة فهى إدراك أن بعض البنوك ليست أكبر من أن تتعرض للفشل، بل إنها أكبر من أن تحافظ على استمرار نجاحها. فالبنوك الآن تدار لمصالح المديرين قصيرة الأجل، والتى لا تهدف إلا لتعظيم أرباحهم الخاصة. ويستحسن هؤلاء المديرين تحمل البنك مخاطر مُبَالغًا فيها، فإذا ما حققت هذه البنوك نجاحًا لسنوات قليلة، سيجمع هؤلاء المدراء ثرواتهم. وحين تخفق البنوك فى النهاية بسبب تكشير المخاطر عن أنيابها أو بسبب الاضطرابات الاقتصادية، يظل المديرون محافظين على ثرواتهم - حتى مع إفلاس البنك، بينما يخسر الملاك كل شىء. إن

كلاً من المديرين والملاك ينظر إلى الاستمرارية والمخاطرة من وجهات نظر مختلفة، وما إن تصير أزمة الائتمان ذكرى، فسوف تتوجه الصناعة المصرفية إلى أزمتها التالية.

انتقال السلطة من المنتجين إلى المستهلكين

لقد أحدث «هنرى فورد» ثورة فى صناعة السيارات بنموذج سيارات «فورد» من الطراز «تى»، وقد كان هدفه هو: «صناعة سيارة للجماهير العظيمة». وقد حقق نجاحًا: فقد تم إنتاج ١٥ مليون سيارة من الطراز «تى»، ويرجع جزء من هذا النجاح إلى دفعه بالأسعار إلى الانخفاض: وكان معنى ذلك أن تحدث ثورة فى الإنتاج (فقد قدمت «فورد» لأول مرة خط التجميع المتحرك) وفى سلاسل القيمة (قام بدمج جميع العمليات الضرورية، حتى امتلاك الغابة التى تخرج منها الأخشاب اللازمة لصناعة السيارات). وكان ذلك يعنى أيضًا تقليص الخيارات. إن «هنرى فورد» مشهور بذلك التصريح الذى قال فيه: «يستطيع العميل أن يحصل على سيارة باللون الذى يريده طالما أنه اللون الأسود». وقد سحبت شركة «جنرال موتورز» البساط من تحت شركة «فورد» بتوفير خيارات؛ حيث تجاوزت مجرد تقديم ألوان مختلفة إلى تقديم سيارات مختلفة: «شيفروليه، وبونتياك، وأولدزموبيل، وبويك وكاديلاك»، ووفقًا لما قاله «ألفريد سلون»: قدمت «جنرال موتورز» «سيارة لكل مستوى اقتصادي ولكل غرض»، وقد كان ذلك بمثابة تحول جذرى. لقد نجحت شركة «فورد» برؤية للنجاح تتمحور حول المنتج: رفع فاعلية الإنتاج إلى الدرجة القصوى. أما «جنرال موتورز»، فقد نجحت برؤية للعالم تتمحور حول العميل - منح كل عميل الحق فى الخيار.

لقد استمرت هذه الزيادة المفاجئة فى الخيارات المتاحة؛ حيث يقدر معهد التسويق الغذائى (٢٠٠٤ م) أن متوسط عدد السلع المخزنة فى المتجر التجارى الواحد فى الولايات المتحدة قد تضاعفت ست مرات ما بين عامى ١٩٧٠م و ١٩٩٩م: أى ارتفع من ٧٨٠٠ إلى ٤٩٢٢٥ سلعة، وفى مثل هذا العالم الحافل بالخيارات، تلقى الشركات التى تركز اهتمامها على المنتج شر هزيمة على يد الشركات التى تركز اهتمامها على العميل. وفى هذا العالم الجديد، إذا كان المال ملكًا، فإن العميل إمبراطور؛ فالقوة والربح لا يتأتيان لك من امتلاكك للمنتجات، بل من علاقتك بالعملاء؛ وهذا ما يضع تجار التجزئة فى موقف قوة مقارنة بمورديهم، وكذلك يضع صناع السيارات فى موضع قوة مقارنة بمورديهم: إن طرف سلسلة القيمة الذى يقبع عنده العميل هو الطرف الذى تكمن فيه السلطة، ويمكن إدراك ذلك من الأرباح المحققة فى كل مرحلة من مراحل سلسلة القيمة.

لاكتشاف قوة علاقتك بالمستهلك، قم بزيارة أقرب مقهى «ستاربكس» إليك واطلب فنجان قهوة، ثم حاول أن تستشف عمليات سلسلة القيمة التى تكمن وراء هذا الفنجان. فسعر الجملة للرطل الواحد من البن هو ١٣٠ سنتًا، وهذه الكمية تصنع من ٣٠ إلى ٤٠ فنجانًا من القهوة (وفقًا لدرجة تركيز القهوة التى تفضلها وحجم الفنجان الذى تحبه)؛ وهذا يعنى أن سعر البن الداخل فى إعداد فنجان القهوة الواحد أربعة سنتات: سيحصل المزارع الذى أنتج حبات البن على سعر أقل من سعر الجملة هذا، والمرجح أنك ستقوم أنت بدفع من ٢ إلى ٣ دولارات مقابل فنجان القهوة الذى تناولته. لقد أضاف «ستاربكس» بالتأكيد قيمة وتكلفة كبيرة إلى العملية - أضاف قيمة تكفى لتحويل ما يساوى أربعة سنتات من حبات القهوة إلى ربح يتراوح ما بين ٢ إلى ٣ دولارات. إن القيمة لم تعد ملازمة للمنتِج (المزارع)، بل باتت ملازمة للسلسلة التى تتعامل مع العميل (ستاربكس).

وفى مجال الحاسبات الشخصية، توصل «مايكل ديل» إلى الاكتشاف نفسه: أن القيمة ملازمة للعميل. فحين كان مراهقًا، قام بتفكيك أجهزة كمبيوتر مختلفة من بينها حاسب شخصى ماركة «آى بى إم» يُقدر ثمنه بـ٣٠٠٠ دولار. وقد توصل إلى أن تكلفة عناصر الجهاز تبلغ حوالى ٥٠٠ دولار. ويتضمن مبلغ الخمسمائة دولار هذا كلًّا من التصميم الدقيق، وتكنولوجيا وهندسة المعالج، والذاكرة، واللوحة الأساسية، ولكن القيمة لا تكمن فى التكنولوجيا، بل تكمن فى آخر مرحلة من سلسلة القيمة: تركيب مكونات جهاز الكمبيوتر بناء على طلب العملاء وشحنها لهم مباشرة. إن الاستغناء عن بائع التجزئة ليس بالأمر الهين، ففى هذه المرحلة الأخيرة تكمن ٨٠٪ من القيمة.

إن بائع التجزئة فى مجال صناعة الملابس يحصل فى المعتاد على ما يتراوح ما بين ٣٠ إلى ٥٠ دولارًا من كل ١٠٠ دولار من القيمة. فتكلفة المواد الخام تبلغ حوالى ١٠ دولارات ويحصل عامل مصنع الملابس فى آسيا على ما يتراوح ما بين ٢ إلى ٦ دولارات، أما الباقى فيذهب إلى الضرائب والنقل والتأمين والنفقات العامة والتكاليف ومكسب صانع الملابس، وحيثما نظرت، تجد أن معظم القيمة ومعظم التكاليف تكمن لدى الشركة التى تملك امتياز التعامل المباشر مع العميل؛ فتحسين إنتاجية صانع الملابس بنسبة ٢٠٪ له أثر لا يذكر على اقتصاديات تاجر التجزئة، فى حين أن تحسين فاعلية بيع التجزئة نفسه له أثر مدهش على ربحيته.

ليس بإمكان كل الشركات التعامل المباشر مع العميل؛ فليس الجميع تجار تجزئة، والطريقة البديلة لإقامة علاقة مباشرة مع العميل تكون من خلال إطلاق علامة تجارية، ويُظهر الفصل الخاص بالتسويق أن العلامات التجارية صارت أكثر أهمية للبقاء فى هذا العالم الجديد المضطرب.

هناك صراع قوة حتمى بين العلامات التجارية وتجار التجزئة، وقد قادت متاجر البقالة الكبرى فى المملكة المتحدة ثورة إنتاج المنتجات التى تحمل العلامة التجارية الخاصة ببائع التجزئة أو اسمه، وبحلول عام ٢٠٠٤م كانت هذه المنتجات تملك ٤٢٪ من حصة السوق من أصناف السلع التى تتنافس عليها، مع امتلاك بعض الأسواق مثل سوق الوجبات الجاهزة لأكثر من ٧٠٪ من حصة السوق، والموردون للمتاجر هنا يواجهون خيارًا قاسيًا: فإما أن يستثمر فى العلامة التجارية الخاصة، أو يكون خاضعًا لهوى المتجر. إن الجانب الذى يملك امتياز العلاقة المباشرة بالعميل هو الجانب الأقوى، والعلامات التجارية القوية يمكنها أن تواكب قوة المتاجر. فالعلامات التجارية التى كونت امتياز العلاقة المباشرة بالعميل الخاصة بها، من المنظفات إلى مشروبات الفاكهة المركزة، تقف متماسكة أمام المنتجات التى تحمل العلامة الخاصة بتاجر التجزئة، بل إن أقوى العلامات التجارية يمكنها حتى أن تتحكم فى تجار التجزئة. فصناع السلع الفاخرة مثل «جوتشى، وفيراجامو، ولويس فيتون» تفرض سيطرتها بقوة على التوزيع، بداية من تنظيم عملية التسعير وحتى العرض.

لا تتأتى سلطة العميل من الخيارات الكثيرة فحسب، ولكنها تتأتى أيضًا من المعلومات الوفيرة. وفى الماضى، كان هناك عدم تكافؤ كبير بين المنتِج والمستهلك؛ حيث كان المنتِج يعرف كل شىء عما ينتجه، وكان يحدد ما يريد أن يعرفه العميل، وكل هذا يتغير الآن؛ فالعميل - على الأرجح - بات يعرف ما يكفى لتحدى المنتِج واتخاذ قرارات أكثر وعيًا فيما يتعلق بالخيارات المتاحة له - أما فى الماضى، فربما لم يكن العميل يعرف أن لديه خيارًا من الأساس. وقد كانت مهنة الطب مثالًا نموذجيًّا على السوق الذى يتحكم فيه المنتِج؛ فقد كنا نذهب إلى الطبيب الخاص بنا، والذى كان يقرر أفضل علاج لنا؛ فنحن نواجه المشكلة والأطباء لديهم الحل،

وكنا نعتمد على مهاراتهم ومعرفتهم. أما الآن فالمرضى أصبحوا أكثر وعيًا؛ فهم يختبرون الأطباء، ويستكشفون البدائل، ثم يحددون لأنفسهم أفضل المتخصصين لاستشارتهم. وبعض الأطباء يسعدون بهذا، والعديد لا يسعدون بذلك.

في الماضي، كان العملاء سلبيين؛ فقد كانوا يشترون البضائع والخدمات من بين الخيارات المحدودة جدًّا التى كان المنتجون يقدمونها، ولكنهم الآن أصبحوا أكثر إيجابية؛ فرأى العميل بات يدفع المنتِج إلى الإنصات والاستجابة له إلى حد متزايد، ورأى المستهلك بالتأكيد يساعد باقى المستهلكين على اتخاذ قرار أكثر وعيًا، وعلى أبسط مستوى، فإن تقييمات العملاء على موقع «أمازون» التجارى لها قيمة أكثر من الوصف الذى يقدمه المنتِج للسلعة نفسها. فالمنتجون يخبروننا بما يريدوننا أن نعرفه: أما المستهلكون فيخبروننا بما نحتاج إلى معرفته؛ وبذلك صار صوت العميل أكثر علوًّا ومهابة، وإليك بعض الأمثلة على ذلك:

- تعرضت المحاصيل المعدلة وراثيًّا إلى هجوم مستمر من قبل جماعات الضغط البيئية فى أوربا، مما أدى إلى وضع قيود قوية على الأغذية المعدلة وراثيًّا، والتى أطلق عليها اسم «أغذية فرانكنشتاين»، فى أوربا - بغض النظر عن أحقية جماعات الضغط البيئية هذه فى الاحتجاج من عدمه؛ فقد كانت لاحتجاجاتهم قوة لا ينكرها إلا جاحد. لقد رَوَّعت السياسيين إلى حد دفعهم إلى فرض رقابة محكمة على المحاصيل المعدلة وراثيًّا.
- ظهر فجأة مشروب يُسمَّى «صانى ديلايت» وأصبح المشروب المفضل بين الأطفال فى المملكة المتحدة. وعندما انتشرت المخاوف الصحية بشأن هذا المنتَج اختفى المشروب من الأسواق بالسرعة نفسها التى ظهر بها.

- وفى عام ١٩٩٠م، قامت شركة «بيرييه» بسحب كل منتجاتها من السوق بعد اكتشاف وجود البنزول فى بعض زجاجاتها، وقد أكد «ويليام إم. جريج»، المتحدث الرسمى باسم إدارة الغذاء والدواء، أنه ليس هناك خطر كبير، حيث قال: «بهذه المستويات لا يوجد خطر مباشر - فقط سيكون هناك خطر إذا ما استهلكتم من هذا المشروب ١٦ أوقية سائلة على مدار العديد من السنوات، وحينها قد يزيد احتمال إصابتك بمرض السرطان بنسبة واحد فى المليون، وهو ما يعتبر احتمالاً تافهًا». ربما كان هناك خطر صحى، ولكن الخطر الذى تعرضت له سمعة العلامة التجارية كان أكبر كثيرًا، وقد أنقذت شركة «بيرييه» سمعتها من خلال رد فعلها المبالغ فيه على مشكلة بسيطة.

والشىء الأكثر إيجابية هو أن سلطة العميل باتت تُسخَّر لأجل التعاون المشترك فى خلق السلع والخدمات المستقبلية. وقد وضع «فينكات راماسوامى» مخططًا تفصيليًّا لعملية التعاون المشترك فى خلق السلع والمنتجات فى كتابه *The Future Of Competition*. والحجة الأساسية هى أن زيادة التفاعل والحوار مع العملاء ضرورى لإنتاج سلع وخدمات ناجحة، وهذه العملية تنظر إلى تجربة العميل بالكامل، وليس إلى المنتَج نفسه. وهذه المنهجية تتعارض إلى حد ما مع المنهجية قديمة الطراز والتى يطلق عليها *إستراتيجية المحيط الأزرق*، والتى لا تزال تعتمد على إجراء بعض الأشخاص الأذكياء للتحليلات، بحيث يخرجون فى النهاية بمنحنيات القيمة الحصيفة. ولا تزال إستراتيجية المحيط الأزرق إلى الآن تعتقد أن المنتج يُنتِج والمستهلك يستهلك، لكن عملية المشاركة فى خلق المنتجات والخدمات تتحدى هذه الرؤى؛ حيث إن العملاء ينتظرون أن يُسمَع صوتهم.

لا تملك كل الشركات رفاهية العلاقة المباشرة بالعميل؛ حيث إن التواجد فى أقصى طرف سلسلة القيمة، بعيدًا عن العميل، يمكن أن يكون أمرًا غير مريح. إن صناع السيارات يقسمون مورديهم إلى ثلاث درجات: موردو الدرجة الأولى هم الموردون الأساسيون، وموردو الدرجة الثانية هم الذين يوردون لموردى الطبقة الأولى، أما موردو الطبقة الثالثة، فهم عدد لا يحصى من صغار الموردين فى نهاية سلسلة القيمة، وحين يمر صناع السيارات بأزمة تؤثر عليهم، فإن آثار هذه الأزمة تكون أشد على الموردين. فالتعرض لمنافسة شديدة من الموردين الآخرين والاعتماد القوى على عدد قليل من العملاء الأساسيين يجعلان الموردين فى مهب الريح. لذا، فإن ما لا يثير الدهشة أن موردى وصناع السيارات سرعان ما يدمجون شركاتهم معًا. وتقدر شركة «بى. دبليو. سى» أنه ما بين عامى ١٩٨٨م و٢٠١٥م سيقل عدد الموردين من ٣٠٠٠٠ إلى ٢٨٠٠، فيما يعد بمثابة ثورة كبيرة رغم بطء حركتها.

إن نجاح الشركات رغم بعدها عن التعامل المباشر مع العميل ليس بالأمر المستحيل. فإذا كانت لديك أقل تكلفة إنتاج (الشركات القائمة على الكشف عن النفط وإنتاجه أو شركات التعدين على سبيل المثال)، فسوف تكون آخر شخص يمكن أن يتعرض لأى حرب أسعار أو انهيار للسوق. وبالمثل، فإن الشركات التى تملك تقنيات رفيعة المستوى خاصة بها (شركات الأدوية، وشركات البرامج الإلكترونية) عادة ما تحقق نجاحًا. وبعض الشركات، ومعظم شركات القطاع العام، تتمتع باحتكارات طبيعية تجعل الأمور سهلة عليها. إن القطاع العام محصن ضد الكساد فى الواقع، لكن إذا كنت تفتقر إلى التكنولوجيا والميزة التنافسية المتمثلة فى انخفاض التكلفة أو امتياز العلاقة المباشرة بالعميل أو الاحتكار القانونى، فسوف تعانى.

انتقال السلطة من الغرب إلى بقية أنحاء العالم

إن الميزة المقارنة هى السبب وراء جاذبية العولمة من الناحية الاقتصادية، وتُنسب فكرة الميزة المقارنة إلى «ديفيد ريكاردو» الذى تناولها لأول مرة فى كتابه *On the Principles of Political Economy and Taxation*، الذى ألفه فى عام ١٨١٧م. والفكرة الجوهرية هى أن كل دولة ينبغى أن تركز على أفضل ما تنتجه، أو أقل ما تنتجه سوءًا. وقد أشار «آدم سميث» إلى الفكرة نفسها عام ١٧٧٦م حين كان يتأمل أسباب صعوبة فكرة إنتاج شراب العنب الإسكتلندى:

> يمكن زراعة عنب عالى الجودة فى إسكتلندا باستخدام البيوت الزجاجية، والأراضى والحوائط الدافئة، ومن ثم يمكن صناعة شراب عنب ذى جودة عالية، وذلك بثلاثين ضعف تكلفة استيراد منتج بالجودة ذاتها على الأقل من الخارج.

إن فكرة شراب العنب الإسكتلندى كفيلة وحدها بإقناع معظم الأشخاص بفوائد التجارة العالمية والميزة المقارنة، وهذه تعتبر أنباء سعيدة بالنسبة للعملاء على الأقل. وبالنسبة للمدنيين، تنطوى الميزة المقارنة على منافسة أكبر مع شركات من جميع أنحاء العالم، وهكذا تأتى العولمة بتحول جديد فى السلطة، من الغرب إلى باقى أنحاء العالم - ولا يزال عالم الإدارة يحاول مسايرة هذا التحول.

فى مقدمة هذا الكتاب، أشرت إلى أن العولمة ليست بفكرة جديدة؛ ففى عام ١٨٩٠م، بلغت نسبة الصادرات من السلع البريطانية ٢٧,٣٪ من مجموع الإنتاج المحلى، وبحلول عام ١٩٩٠م، انخفضت هذه النسبة إلى ٢٠,٦٪. وعلى مدار هذه المدة أيضًا، نمت نسبة الصادرات من السلع العالمية من ٦٪ إلى ١٣٪ من مجموع الناتج العالمى، وكان ذلك نتيجة

للنهضة التى كانت تشهدها قارة آسيا واندماجها فى الاقتصاد العالمى.

بدأت النهضة الآسيوية انطلاقًا من التكاليف المنخفضة، وفى بعض المناطق لا تزال هذه النهضة تقوم على التكاليف المنخفضة إلى الآن. وقد أصبحت مجموعة متاجر «وول مارت» بمثابة وكيل التصدير الخاص بالشركات الصينية؛ حيث تشترى منها الملابس والأحذية والأدوات المنزلية منخفضة التكلفة التى لا يستطيع المصنعون الأمريكيون المنافسة على السعر بالنسبة لهذه السلع، ويعد هذا النموذج بمثابة أولى موجات العولمة، وفى الموجة الثانية، سوف تزداد قيمة الصناعة الصينية، ومن ثم سترتفع جودة منتجاتها، مما سيمكنها من المنافسة على صناعات متطورة فى مكان آخر. وقد بدأت اليابان بالأسلوب نفسه؛ إذ كانت تنتج سلعًا منخفضة التكلفة ومنخفضة القيمة - فى أغلب الأحيان- بعد الحرب العالمية الثانية، لكن لا يستطيع أحد اليوم أن يتهم السيارة «ليكزس»، أو منتجات «سونى»، أو أية سيارة يابانية أخرى أو شركات إنتاج السلع الاستهلاكية بانخفاض جودة صناعتها، والآن تحذو باقى بلدان القارة حذو اليابان.

لقد أدى ذلك إلى تحول فى القوة الاقتصادية. فقد ارتفع إجمالى الناتج المحلى للصين من ٦٪ من إجمالى الإنتاج العالمى عام ١٩٨٠م إلى ١٣٪ من إجمالى الناتج العالمى عام ٢٠٠٤م. وهى لا تزال متأخرة عن الولايات المتحدة التى تبلغ حصتها من إجمالى الناتج العالمى ٢٣٪، ولكن الفجوة بينهما تُسَد بشكل متسارع، وقد تملكت آسيا عام ٢٠٠٨م، بقيادة اليابان والصين، ٣١٪ من سندات خزينة الولايات المتحدة مستحقة السداد، وسوف تؤدى أزمة الائتمان إلى زيادة الاعتماد على التمويل الآسيوى لدعم إخفاقات الحكومة المتزايدة، إلا إذا تعلم الأمريكيون والأوربيون زيادة الادخار وتقليل النفقات. فيما عدا ذلك، سوف نعتمد

على العمالة الصينية منخفضة التكلفة، وهكذا نقترض أموالهم لنشترى سلعهم، وقد رأى كلا الطرفين أن هذا التدبير غير المستساغ مناسب، ولكنه لا يمكن أن يدوم.

إن العولمة تخلق فرصًا عظيمة، ولكن ذلك مقابل مخاطرة كبيرة؛ فكثير جدًّا من الوظائف أصبحت قابلة للإسناد لعمالة من الخارج، وهنا تتجلى أهمية فكرة الميزة المقارنة لـ«ريكاردو»، التى لطالما كانت مهمة. فالوظائف القابلة للإسناد لعمالة من الخارج غالبًا ما تتركز فى البلاد التى تتمتع بميزة مقارنة فى مجالات هذه الوظائف. لقد حققت «بنجالور» الكثير جدًّا من نمو التعهيد* بها فى مجال صناعة البرمجيات، و«بنجالور» ما هى إلا مثال على التحول الهائل للسلطة. ففى عصر الصناعة، كانت الوظائف التى يمكن العهد بها لعمالة من الخارج تتواجد فقط فى الصناعات القابلة للأداء فى الخارج، و كانت النتيجة أن اختفت صناعات كاملة تقريبًا من الغرب. لقد قامت الثورة الصناعية فى المملكة المتحدة على الفحم، والصلب، والملابس، وبناء السفن، إلا أن هذه الصناعات أصبحت مجرد أشباح لما كانت عليه فيما سبق. وفى عصر العولمة الحديث، حتى الوظائف الخدمية أصبحت تُوكَل إلى عمالة من الخارج بشكل متزايد. وفى هذا العالم الجديد، يمكن أن يكون المحترفون إما فائزين أو خاسرين. ففى الهند، شهدت صناعة البرامج الإلكترونية نموًّا كبيرًا، كما استفادت كل من نيويورك ولندن من عولمة الخدمات المالية إلى حد كبير.

فما من منطق فى تعيين عامل أمريكى غير ماهر يحصل على ٤٢٦ دولارًا أسبوعيًّا، فى حين أنه بإمكانك تعيين ١٠ عمال من المستوى نفسه أو عامل واحد ذى مهارة عالية من الهند مقابل المبلغ نفسه. فى عام ٢٠٠٥م، قدرت شركة «ماكينزى» أن هناك ١٦٠ مليون وظيفة خدمية

* التعهيد : هو استخدام واستئجار كفاءات وقوى وأفراد وخدمات من مؤسسات أو شركات أخرى (أجنبية أو محلية)

قابلة للقيام بها فى أى مكان من العالم، وهذا التقدير لا يتضمن كل الوظائف التى يمكن العهد بها إلى الخارج فى مجال التصنيع. إن فرص تهجير الوظائف أصبحت هائلة الآن، كذا يقدر كل من «جنسن وكليتزر» - الباحثين فى معهد الاقتصاد الدولى - أن حوالى ٥٠٪ من القوة العاملة تعمل فى مهن يمكن العهد بها إلى عمالة أجنبية، وهذه المهن تنتمى إلى الصناعات التى يمكن العهد بها إلى الخارج (كتصنيع السيارات) والوظائف التى يمكن أيضًا العهد بها إلى الخارج (البرمجة).

ولوضع النظرية موضع التنفيذ، تأمل الأمثلة القليلة التالية: بواب المدرسة، تصحيح الاختبارات المدرسية، تربية الأطفال:

- وظيفة بواب المدرسة ليست وظيفة قابلة للتعهيد إلى الخارج: حيث لا يمكنك أن ترسل فناء المدرسة الأمامى لينظف فى الصين، ولكن البواب سيكون فى خطر إذا كان صاحب العمل مُصنِّع سيارات، حيث إن هذه الصناعة قابلة للتعهيد إلى الخارج، وبالتالى فهى معرضة للانهيار.
- ليس التعليم بالمجال الذى يمكن تعهيده إلى الخارج إلى حد كبير، إلا على أعلى مستوى؛ حيث توجد سوق عالمية للعرض (بالنسبة للأساتذة الجامعيين) والطلب (بالنسبة للطلبة)، لكن تصحيح اختبارات الاختيار من متعدد هى وظيفة قابلة للتعهيد إلى حد كبير؛ فهذه الوظيفة يمكن إنجازها إلكترونيًا، وهكذا إذا كان تصحيح اختبارات مدرسة فى ولاية «أركنساس» يمكن أن يتم فى ولاية «أريزونا»، فما من سبب يمنع إنجاز المهمة نفسها من آسيا.
- تشعر معظم العائلات بالإهانة إذا ما اقترح عليهم أحدهم أن يعهدوا بتربية أطفالهم إلى أحد المراكز رخيصة الرسوم فى الخارج، لكن توظيف مربية من الفلبين - تقوم بإرسال معظم راتبها إلى عائلتها

فى مانيلا - يعد صورة من تعهيد تربية الأطفال إلى عمالة أجنبية. فإذا كانت تربية الأطفال قابلة للتعهيد إلى الخارج، فإن معظم الوظائف كذلك أيضًا.

إن مخاطر المهن القابلة للتعهيد كبيرة؛ حيث إن هذه المهن لا تتوزع حول العالم بشكل متوازن، ولكن العديد من الصناعات سوف تنقسم بين الفائزين والخاسرين؛ فالصناعات تميل عادة إلى التجمع، وليس التوزع. وقد لوحظ هذا الميل لأول مرة من قبل عالم الاقتصاد بجامعة «كمبريدج»، «ألفريد مارشال»، حين كانت فى المملكة المتحدة نقاط تجمع لصناعات الصينى والفخار (فى ستوك وبلاك كانترى)، وأدوات المطبخ (شيفيلد) والثياب (لانكشاير). ولم تكن نقاط التجمع هذه مهيمنة على المستوى القومى فحسب، بل على المستوى العالمى كذلك. إن ميل الصناعات إلى التجمع أمر طبيعى، وهذا يجعل تدفق السلع، والخدمات، والمهارات، والأفكار، والتجديد أكثر سهولة. وما إن تقوم نقطة التجمع، حتى تصبح ذاتية الدعم، فتجد الكثير من المهارات، والعملاء، ورواد الأعمال، والموردين منجذبين إلى مركز الامتياز والمهارة هذا؛ فنقاط تجمع الصناعات تدعم الميزة المقارنة. وبعض نقاط التجمع الريادية تتضمن:

- الخدمات المالية: نيويورك ولندن.
- التكنولوجيا المتطورة: وادى السيليكون، كاليفورنيا.
- الماس: أنتويرب.
- سباقات الدراجات البخارية، وسباقات السيارات، وفورميولا وان: جنوب شرقى إنجلترا.
- الجينز: جواندونج.
- البرمجيات: بنجالور.

يتسم الغرب بارتفاع التكاليف والكسل مقارنة بآسيا الصاعدة؛ وقد تزيد ساعات العمل فى الدول الآسيوية على عدد ساعات العمل فى الغرب على مدار السنة بحوالى ٥٠٪، كما أن أجر العامل الآسيوى قد يعادل حوالى ١٠٪ فقط مما يحصل عليه نظيره الغربى؛ وهذا الوضع لا يمكن أن يستمر. والمخرج الوحيد للغرب من هذا الوضع هو التوجه إلى خدمات ذات قيمة مضافة أعلى، فأوربا والولايات المتحدة لا يمكن أن تنافسا آسيا فى الفحم، وبناء السفن، والثياب بنجاح أكثر من ذلك، إلا أن التوجه إلى خدمات ذات قيمة مضافة أعلى يتطلب مستويات أعلى من المهارة، ولكن فرص النجاح فى ذلك - على أفضل المستويات - ليست واضحة. ففى البلدان الأعضاء فى منظمة التعاون والتنمية، ومعظمها بلاد غربية، حصل حوالى ٣٠٪ من الشباب الذين تتراوح أعمارهم ما بين ٢٥ إلى ٣٤ سنة على التعليم العالى، فى حين تقدمت كل من كوريا الجنوبية واليابان إلى حد كبير على الغرب فى هذا الصدد؛ فأكثر من ٥٠٪ من الشريحة العمرية نفسها قد حصلت على التعليم الجامعى، وهذه هى الشريحة العمرية التى تمثل التنافسية المستقبلية لكل أمة. أما الهند والصين فتتخلفان عن هذه المعدلات نسبيًّا؛ حيث إن نسبة ٨٪ فى الهند و٥٪ فى الصين من الشريحة العمرية التى تتراوح ما بين ٢٥ إلى ٣٤ سنة قد حصلت على التعليم الجامعى. ورغم أن النسبة قد تبدو صغيرة، فإن الأعداد كبيرة جدًّا، لأن الهند والصين تضمان حوالى ٢,٥ مليار نسمة، مقارنة بـ ٠,٧ مليار فى الولايات المتحدة وأوربا، وحاليا فى الصين وحدها، هناك ٢٠ مليون طالب سيصبحون عمالاً ومديرين مهرة فى المستقبل.

فيما يتعلق بالإدارة، جعلت العولمة العالم أكثر إثارة أو خطورة أو تعقيدًا، بحسب وجهة نظرك، أما الإثارة فهى ناتجة عن فرص العمل الجديدة التى أتاحتها العولمة على المستوى المهنى وعلى مستوى الشركات،

وأما الخطر الزائد فيرجع إلى أن الشركات ووظائف المديرين فى ظل العولمة أصبحتا على المحك بسبب المنافسين من جميع أرجاء العالم، وأما التعقيد الزائد فهو ناتج عن أن إدارة سلسلة قيمة عالمية أصعب كثيرًا من إدارة سلسلة القيمة المحلية.

وقد أفادت التكنولوجيا إلى حد كبير فى مهمة الإدارة على المستوى العالمى؛ فبدءًا من البريد الإلكترونى إلى المؤتمرات المرئية، وحتى أنظمة تشغيل الشركات العالمية، وفرت التكنولوجيا القاعدة الأساسية للعمل بلا حدود. ولكن التكنولوجيا وحدها ليست كافية؛ فبالنسبة للعديد من المديرين، فإن العولمة ليست جزءًا من الواقع اليومى لمجال الأعمال التجارية. على سبيل المثال، تملك شركة «أفيفا» فرعين لعمليات التأمين فى كل من «أيوا» و«نورويتش» بإنجلترا، لكن قد لا يهتم مدير التعويضات أو الوكيل التأمينى فى «أيوا» كثيرًا بما يفعله نظيره فى «نورويتش» فى اللحظة ذاتها. قد تكون الشركة عالمية، ولكن الصلة بالإدارة العالمية ليست ذات أهمية كبيرة إلا بالنسبة للإدارة العليا والأشخاص الناجحين المختارين.

وفى شركات أخرى، تكون الحاجة إلى الاندماج عالميًّا شديدة جدًّا؛ فشركات تصنيع أجهزة الكمبيوتر والطائرات والمركبات الفضائية لديها عمليات تصميم وتصنيع وتوريد متداخلة جدًّا مع شركات أخرى فى جميع أنحاء العالم، وهنا تتضح حدود التكنولوجيا؛ ففى العديد من هذه الشركات هناك شعور بالإحباط إزاء العمل فى فرق عمل عالمية افتراضية. وهناك أبحاث كثيرة تتم حول كيفية تنظيم الشركات العالمية، ولكن هناك أيضًا قصورًا شديدًا فى الدراية بكيفية إدارة فرق العمل العالمية. وقد يكون الفريق مدركًا تمامًا البروتوكولات، والأهداف، والأدوار والمسئوليات، ووسائل الاتصال، ولكنه يظل عاجزًا عن العمل. والتحدى هناك يتعلق بالأشخاص والسلطة؛ ففرق العمل تقوم على الثقة - والمؤتمرات المرئية

لا تبنى الثقة؛ فبناء الثقة يتطلب الوقت والتواصل المباشر، وهى أنشطة تكلف أموالًا باهظة. أما الإحباط فينتج عن عدم توازن القوة؛ حيث تنعدم الديمقراطية فى اتخاذ القرارات، وتحديد الترقيات، وتوزيع الموارد، وترتيب الأولويات. وبالنسبة للمديرين الذين ليسوا ضمن دائرة السلطة فى فريق العمل العالمى، يعد عدم توازن السلطة أمرًا غاية فى الإحباط؛ حيث ينبغى عليهم أن يخمنوا بدقة ما سيحدث فيما بعد؛ فهم يجدون أن أولوياتهم تتغير على نحو تعسفى، ويشعرون بأنهم خارج دائرة السلطة - وقليل جدًّا من الشركات هى التى تستطيع أن تتجاوز جغرافيًّا المكان.

فالشركات اليابانية تميل إلى تعيين مديرين يابانيين والشركات الأمريكية تميل إلى تعيين مديرين أمريكيين، وقد تُعزَى شهرة «هاوارد سترينجر» (المدير التنفيذى لشركة سونى) و«كارلوس غصن» (المدير التنفيذى لشركة نيسان) وقليل من الأسماء الأخرى إلى كونهم استثناءات من هذه القاعدة، وهذا التحيز لأبناء الوطن يلعب دورًا مهمًّا فى ظل عصر العولمة. من السهل، ولكن ربما من الخطأ كذلك، اقتراح أن تتخلى الشركات عن سياسة التحيز لأبناء الوطن هذه وأن تصبح دولية. فمن الناحية النظرية، سوف يساعدها التخلى عن هذه السياسة على الانتصار فى حرب جذب المواهب؛ فالشركات لا بد أن تكون قادرة على جذب أفضل المهارات وترقيتها بغض النظر عن الجنسية، أما سياسة التحيز لأبناء الوطن التى تتبعها معظم الشركات، فهى تثنى ذوى المهارات العالية من الجنسيات الأخرى عن العمل فيها؛ فهم لا يريدون أن يُستبعَدوا من دائرة السلطة السحرية.

الواقع الحالى هو أن معظم الشركات لا تقدر التنوع، حيث يوجد تنوع فى العقائد، والأجناس، والأعراق، وتفضل الشركات امتثال طاقمها لمجموعة واحدة من القيم، ويتضح هذا فى العبارات التى تستخدمها بعض

الشركات كشعارات لها «الشركة الوحيدة المتماسكة» (شركة ماكينزى) أو «تفكير الصندوق الأزرق" (أمريكان إكسبريس) - إشارة إلى التفكير المتوافق. وهناك سبب جيد لهذا الميل، وهو أن وحدة القيم تدعم الفهم وتحسن سهولة - إن لم تكن فاعلية - اتخاذ القرار. إن الشركات تتشدق بالتنوع ولكنها تميل إلى التوافق. وينعكس التوافق الثقافى فى توافق الجنس، والعرق، والجنسية داخل غرفة مجلس الإدارة؛ فحين تدخل المرأة غرفة مجلس إدارة شركة ما، فإن ذلك يكون بهدف تقديم الشاى أو التنظيف فقط. وبحسب التقديرات التى أصدرتها شركتا «بى.دبليو.سى» و«مونكز» عام ٢٠٠٧م، تشكل النساء نسبة ٣,٥٪ من المديرين التنفيذيين الأساسيين فى مجالس إدارات أكبر ٣٥٠ شركة يتم تداول أسهمها فى بورصة المملكة المتحدة.

إن تفضيل التوافق على التنوع له ثمن كذلك، وجزء من هذا الثمن يُدفع عند حرب جذب المواهب، كما ذكرت آنفًا؛ فتفضيل التوافق يرفع من سقف المخاطر بالنسبة للمنافسة العالمية. فى الفصل الخاص بالقيادة سوف نرى كيف أن كل جنسية لديها وجهة نظر مختلفة حول ما يصنع القادة المهرة. وحين لا تتنافس الدول مع بعضها، فإن هذا شأن يهم علم الأجناس دون غيره، أما حين تتنافس البلاد مباشرة مع بعضها، فإن الأمر عندئذ يتخذ أهمية كبيرة. ونتيجة ذلك ليس حدوث تصادم بين النماذج الاقتصادية فحسب، بل وبين النماذج الإدارية كذلك. إن نهضة اليابان خلال سبعينيات وثمانينيات القرن العشرين كانت قائمة على طريقة مختلفة فى الإدارة لم يفهمها الغرب إلا حين أصبح الوقت متأخرًا جدًّا بالنسبة للعديد من الصناعات.

إن تحول السلطة من الغرب إلى باقى أنحاء العالم لن يتوقف. ولكى تظل الشركات قائمة، ينبغى عليها أن تتعلم طرقًا جديدة للتنظيم (فرق العمل العالمية، والمهارات من جميع الجنسيات) وطرقًا جديدة للتنافس.

إن المشكلة واضحة، أما الحل فلا، ولن يُكتَشَف الحل من خلال الأبحاث الحاذقة، بل وسط ضباب الحرب.

عدم التوازن بين أجور ذوى السلطة ومن دونهم

هذا الأمر ليس بمستغرب، ففى اقتصاد المهارات تستفيد العمالة الماهرة بينما تخسر العمالة غير الماهرة كل شىء، ويمكن رؤية ذلك بأشكال مختلفة.

أولاً: يتعلق الدخل بشكل مباشر بالإنجاز على المستوى التعليمى. قد تكون البيانات محبطة جدًّا أو مشجعة جدًّا بحسب انتمائك للعمالة غير الماهرة أو الماهرة. فيما يتعلق بالدخل، فإن الشخص ذا المؤهل المهنى الحاصل على شهادة عليا يحصل على ثلاثة أو أربعة أضعاف الراتب الذى يحصل عليه شخص متسرب من التعليم الثانوى، وتكشف بيانات خاصة بوزارة العمل الأمريكية أن كل مستوى من المؤهلات التعليمية يرفع من الدخل ويقلل من احتمالية البطالة (٢٠٠٨م).

المؤهل	معدل البطالة (٪)	متوسط الدخل الأسبوعى
شهادة مهنية	١,٧	١٥٢٢
درجة الماجستير	٢,٤	١٢٢٨
درجة البكالوريوس	٢,٨	٩٧٨
أحد المعاهد، أو دون درجة علمية على الإطلاق	٥,١	٦٤٥
شهادة الثانوية	٥,٧	٥٩١
أقل من الشهادة الثانوية	٥,٩	٤٢٦

قد لا يثير الدهشة أن فجوة الثراء وفجوة المهارات تعكسان بعضهما. وربما الأكثر إثارة للدهشة، هو أن تجد أن الفجوة بين الأثرياء والفقراء آخذة فى الازدياد، ويمكن قياس الفجوة بشكل سهل جدًّا من خلال معامل جينى، وهو مقياس تباين مستويات الدخل. وتاريخيًّا، من المعروف أن الثراء المتزايد مرتبط بزيادة الفرص للجميع؛ ففى العصور الوسطى، كان هناك القليل جدًّا من السادة فاحشى الثراء، وعدد لا يحصى من الفلاحين الفقراء. أما الثورة الصناعية، فقد شهدت وجود عدد قليل جدًّا من سادة الأعمال التجارية واسعى الثراء، وعدد لا يحصى من العمال الفقراء. ومع زيادة الثروة القومية، يتقلص مثل هذا التباين فى الدخل تلقائيًّا، فتبدأ طبقة متوسطة ميسورة الحال فى الظهور مع تقلص ذلك الفقر المدقع عند سفح الهرم الاجتماعى، وفى البلاد الأوربية، عمل توزيع الثروة من خلال الضرائب على تسريع وتيرة هذه العملية. ويبلغ معامل «جينى» فى كل من فرنسا، وإيطاليا، وألمانيا حوالى ٠,٣، وهو منخفض جدًّا (ويشير إلى التوزيع العادل المتكافئ للدخل). أما الدول التى تتسم بعدم التكافؤ إلى حد بالغ فتتضمن الاقتصاديات الناشئة (البرازيل، والمكسيك)، كذلك تتسم الصين بعدم تكافؤ فى الدخول؛ حيث يبلغ معامل «جينى» فيها حوالى ٠,٤٥ - حيث طغت الممارسة الرأسمالية الحرة على النظرية الشيوعية السياسية. ويقوم الصينيون بالادخار؛ لأنهم يدركون أنه ليس هناك ضمان اجتماعى حقيقى يحميهم عندما تسوء الأمور. وأخيرًا، تعانى الولايات المتحدة الأمريكية من مستوى عدم التكافؤ نفسه فى الدخول الذى تعانى منه الصين.

على مدار ٣٠ عامًا ظل عدم المساواة فى توزيع الدخل فى الولايات المتحدة آخذًا فى الازدياد؛ فقد ارتفع معامل «جينى» فى الولايات المتحدة من ٠,٤ إلى ٠,٤٧ من عام ١٩٨٠م إلى عام ٢٠٠٦م. ومع غياب أسلوب

إعـادة توزيـع الدخول الـذى تتميز بـه أوربا، سـوف يأخذ هـذا التباين فـى الدخـل فى الازديـاد. إن انعـدام التكافؤ فـى الدخـول ينطوى على العديـد مـن الإشـارات الضمنية الاجتماعيـة والسياسية التـى يمكن أن يتجـادل النـاس حولها. مـن منظور الإدارة، يعد عـدم التكافؤ فى الدخل مؤشـرًا على أن الاقتصاديات الناضجة تحولت إلى اقتصاديات مهارات، وهنا تنجو العمالة الماهرة، بينما تعانى العمالة غير الماهرة.

الخلاصة

تمثل معظم الثورات خطرًا؛ لأنها تحدث بسرعة كبيرة جدًّا؛ فلا يكون هناك وقت للاستجابة، وما من وسيلة لمعرفة من سينجح ومن سيخسر. أما الثورات التى تغير من مسار السلطة فى الإدارة فهى خطيرة جدًّا؛ لأنها شديدة البطء، فيستحيل تقريبًا أن ترى التغير يومًا بيوم، مثلها فى ذلك مثل التغيرات الجيولوجية التى تشهد ارتفاع الجبال وحركة القارات. وهذه التغيرات غير قابلة للتوقف، كما أنها تعمل على إعادة هيكلة عالم الإدارة، أما الخطر فيتمثل فى أننا حين ندرك حدوث هذه التغيرات، سوف يكون الأوان متأخرًا جدًّا لإصدار أى رد فعل، وسوف نجد أنفسنا متخلفين عن الركب.

لحسـن الحظ، تخلق الثورات فرصًا جديـدة مثلما تخلق المخاطرات، وسيوجـد فائزون مثلما سيوجد خاسرون، ويمكننـا أن نتوقع حدوث ثورة وتدمـير خلاق تختفى فـى خضمهمـا صناعات قديمة وتظهـر صناعات أخرى جديدة. لو أن أحدهم أبلغ البريطانيين عام ١٩٠٠م أنهم سيفقدون صناعـات الفحم وبناء السفن والملابس خـلال ١٠٠ عام، لكانت النتيجة النكـران المصحوب بالخـوف: لا شىء، سوى كارثة، قـادر على أن يخلف

كل هـذا الدمار. فى الواقـع، يؤدى اختفاء الصناعـات القديمة إلى خلق مساحـة لظهور صناعات وشركات جديـدة ولتولد المزيد من الثروة. ليس بمقدورنـا أن نوقف الثورة، ولكن مـن يتحلون بالشجاعة يمكن أن يحققوا مكاسب عديدة منها.

الفصل الرابع

المال: من نموذج تسعير الأصول الرأسمالية
إلى طريق الانهيار

فى عام ١٤٩٤م، نشر الراهب الإيطالى «لوكا باتشولى»، كتابًا عن الرياضيات والجبر. كان يجب أن يكون الكتاب متميزًا بدرجة كبيرة ليحظى بالنشر، فى وقت كانت الطباعة حديثة العهد؛ حيث لم يمر سوى ٥٠ عامًا فقط على اختراع «يوهان جوتنبرج» لأول آلة طباعة فى أوربا. وقد كان كتاب «باتشولى» مميزًا بالفعل لسببين: أولًا، أنه كان أول كتاب عن الرياضيات يُنشر باللغة الدارجة وليس باللغة اللاتينية أو اليونانية، مما فك طلاسم الرياضيات لقطاع عريض من الجمهور. ثانيًا، احتوى الكتاب على جزء يصنف أفضل طريقة موجودة لمسك الدفاتر بين التجار فى فينسيا. ربما لم يخترع «باتشولى» المحاسبة، ولكنه كان أول من لخص المحاسبة فى كتاب. ومنذ ذلك الحين، حدد «باتشولى» الممارسة المعيارية للتجار والمحاسبين.

وعلى مدار ٥٠٠ عام، صمدت أنظمة «باتشولى» لإمساك الدفاتر والمحاسبة صمودًا ملحوظًا. لقد صمد نظام ابتُكر فى عهد الإبحار بالسفن

الشراعية وركوب الخيل حتى عصر السفن الفضائية والطاقة النووية. وليس من المستغرب أن هذا النظام يبدو عليه الآن علامات التقادم.

لقد واجه نظام «باتشولى» مشكلة لسببين:

أولًا، تخلق فوضى العالم الجديد سلسلة من العيوب الفنية الأساسية التى عرضت المحاسبة التقليدية لمخاطر كبيرة للغاية؛ حيث تتناقص أهمية الأصول المادية كمؤشر على قيمة الشركة، ثانيًا، وبصورة متساوية، تغيرت التزامات الشركة كثيرًا، لدرجة أنه صار من العسير الاعتماد على الميزانية العمومية للشركة دون خضوع جميع كشوف الحسابات التفصيلية للفحص والتدقيق. أما فى المحاسبة الإدارية، فقد أدت الأهمية المتزايدة للتكاليف والنفقات غير المباشرة إلى جعل المحاسبة الوظيفية التقليدية دليلاً مضللاً لعوامل تغير التكاليف فى الشركات. إن الكثير من تلك التحديات الفنية معروف جدًّا، لكن الحلول أقل وضوحًا. إننا نبحر فى بحر مظلم، لذا فنحن بحاجة إلى «باتشولى» العصر الحديث ليصمم نظامًا للأعوام الخمسمائة القادمة.

إذا كانت التحديات الفنية جلية، فمن الممكن السيطرة عليها على الأقل، وربما كانت المجموعة الثانية من التحديات التى تواجه أنظمة المحاسبة التقليدية هى الأكثر خطورة؛ فالمحاسبة لا تعنى مجرد إمساك الدفاتر وحسب، بل هى معنية على نحو متزايد بالسلطة والسياسات والغاية. وفى معظم الشركات، تعتبر عملية وضع الميزانية من الناحية النظرية عملية فنية لحشد الموارد بفاعلية للحصول على أكبر قدر من العوائد. ومن الناحية العملية، فهى عملية سياسية، يسعى فيها المديرون إلى زيادة الموارد والإقلال من التزاماتهم؛ حيث يقبل المديرون الساذجون الأهداف التى تمثل «تحديًا» بنوبة من الحماسة يندمون عليها فيما بعد،

أما المديرون الأكثر دهاءً فيبذلون قصارى جهدهم فى التفاوض من أجل الحصول على ميزانية متساهلة ومرنة.

تتضاءل أهمية التحديات المحاسبية مقارنة بالمشكلات التى تواجه نظرية المالية؛ فلطالما كان نموذج تسعير الأصول الرأسمالية معيبًا من الناحية النظرية، رغم أن تحديه قد يؤدى لا محالة إلى الحصول على درجة سيئة من أساتذة الماليات بكليات إدارة الأعمال. ومن الناحية العملية، أثبت أنه هدام؛ حيث لا يتحمل نموذج تسعير الأصول الرأسمالية وحده وزر أزمة الائتمان التى مرت بالبلاد، لكنه لعب دورًا أساسيًّا فى إضفاء احترام أكاديمى زائف على ذلك الهراء الذى كانت البنوك تصفه بالعلم المعقد.

سوف نتناول جميع التحديات السياسية والتقنية التى تواجه المحاسبة والماليات فى أربعة أقسام:

١. المحاسبة المالية
٢. المحاسبة الإدارية
٣. عمليات وضع الميزانية
٤. المكافآت والإجراءات

فى بعض الجوانب، تتكشف الحلول أمامنا، وفى جوانب أخرى نعانى مثل تجار العصور الوسطى الذين لم يستفيدوا من نظم «باتشولى» وأفكاره الجديدة المبتكرة حول إمساك الدفاتر.

النظرية المالية وطريق الانهيار

الماليات هى ملعب العلماء النابهين الذين يتسمون بقدر عالٍ من الذكاء يمكنهم من ابتكار نماذج رياضية تؤدى إلى اتخاذ قرارات استثمارية جيدة، وبالتالى تحقيق أرباح كبيرة، على الأقل من الناحية النظرية. لكن الناحية العملية تختلف، ونادرًا ما يتوافق الواقع مع النظريات التى يضعها العلماء، وعند التعامل مع الواقع تقع الكوارث. كان صندوق المضاربة المعروف باسم «إدارة رأس المال طويل الأجل» نوعًا من الصناديق الوقائية التقليدية التى ابتكرها مجموعة من العلماء. كان «مايرون سكولز» و«روبرت سى. ميرتون» عضوين بمجلس إدارة صندوق «إدارة رأس المال طويل الأجل»، وكانا قد حصلا على جائزة نوبل للاقتصاد مناصفة عام ١٩٩٧م. وفى العام التالى، انهار صندوق «إدارة رأس المال طويل الأجل» وخسر ٤,٦ مليار دولار، لأنهما لم يتحسبا لوقوع أزمة مالية فى روسيا؛ حيث لم يكونا على مستوى حرفية كبار المصرفيين الذين تمكنوا من جمع ثروات طائلة، ثم تمكنوا من إعدام الديون التى تتجاوز تريليون دولار والناشئة عن أزمة الائتمان التى حدثت فى عامى ٢٠٠٨م - ٢٠٠٩م.

شتان بين النظرية المالية والتطبيقات المالية. لا يستطيع معظم المديرين العاملين على أرض الواقع وضع نماذج مالية بارعة، لكنهم لن يخسروا تريليون دولار. وعندما يكون هناك تعارض بين النظرية والتطبيق، فإما أن تكون النظرية خاطئة أو يكون التطبيق خاطئًا، غير أن الدلائل القاطعة تشير إلى وجود خلل بالنظرية، وهذا أمر مهم؛ لأن النظرية المالية معنية باتخاذ قرارات استثمارية منطقية تؤدى إلى زيادة العوائد من مواردنا، وإذا لم نعرف كيفية القيام بذلك، فإننا سنهدر الموارد ونضيع الفرص المتاحة أمامنا. ومن ثم، نحن بحاجة إلى الانتباه للنظريات المالية وفهم الخلل والبحث عن كيفية علاجه.

هناك ثلاث مشكلات أساسية متعلقة بالنظرية المالية الحالية:

- خلل النظرية فى حد ذاتها
- التعارض بين النظرية والتطبيق
- مناهج بديلة أفضل

خلل النظرية المالية

إذا ذكرت «نموذج تسعير الأصول الرأسمالية» أو «نظرية بلاك – سكولز لتسعير خيارات الأسهم» فسرعان ما يصاب معظم العاقلين بالجنون. وهذا رد فعل مشروع للعالم الغامض للنظرية المالية. إذا كان هذا هو رد فعلك، فانتقل بسرعة إلى الجزء التالى الذى يبين التضارب بين النظرية والتطبيق.

يعد نموذج تسعير الأصول الرأسمالية لب النظرية المالية؛ إذ إنه طريقة تحدد معدل الخصم، أو معدل العائد المستخدم لتقييم القرارات المالية. إنها معادلة صعبة. فإذا ما حدد نموذج تسعير الأصول الرأسمالية معدل عائد ضئيلًا للغاية (١٪ مثلًا)، فهذا يعنى أننا سنستثمر فى مشروع عديم القيمة. وإذا ما حدد نموذج تسعير الأصول الرأسمالية معدل عائد مرتفعًا للغاية (٥٠٪ مثلًا)، فسنفوت على أنفسنا فرصة الاستثمار فى بعض المشروعات الجديرة بالاستثمار.

ويعبِّر عادة عن نموذج تسعير الأصول الرأسمالية بالمعادلة التالية:

معدل العائد المطلوب = العائد الخالى من المخاطر + معامل المخاطرة × معامل المخاطرة المنتظمة

$$م_{عم} = ع_{خ} + م_{م} (م_{مم})$$

حيث:

$م_{عم}$ *معدل العائد المطلوب* (هو أقل عائد يجب على الشركة تحقيقه للمساهمين فيها لتعويضهم عن تحملهم المخاطر المرتبطة بهذا الاستثمار).

$ع_{خ}$ العائد الخالى من المخاطر، والمحسوب عن طريق عائد استرداد قيمة السندات الحكومية.

$م_{م}$ *معامل المخاطرة:* المخاطرة المحددة المرتبطة بالسهم أو المشروع.

$م_{مم}$ هو معامل المخاطرة للسوق: أى العائد الإضافى المطلوب للاستثمار فى الأسهم، لا السندات الحكومية الآمنة.

قد تعطينا هذه المعادلة نتائج يتراوح معدل العائد المطلوب فيها ما بين ٤٪ و٤٠٪. من الناحية العملية، ربما تحقق رقمًا عاليًا وتتمسك به. هيا نلق نظرة على كيفية التوصل إلى مجموعة متنوعة من النتائج، باستخدام بيانات مأخوذة من يوم واحد فى شهر إبريل عام ٢٠٠٩م.

- يتراوح العائد الخالى من المخاطر ما بين ٠,٨٦٪ و ٣,٠٢٪ بالاستعانة بعائد استرداد قيمة السندات الحكومية لسنة واحدة ولعشر سنوات.
- يتراوح معامل المخاطرة التاريخية المحددة للأسهم الفردية بسوق الأوراق المالية ما بين ٠,٧ و١,٥ ، على أساس تغير الأسهم، وسواء كنت تحسب المخاطرة المحددة على أساس سنة واحدة أو خمس سنوات. يعد تحديد معامل المخاطرة المحددة بالنسبة للاستثمار فى مشروع فردى بمثابة فن أكثر من كونه علمًا. ربما يحظى برنامج

توفير التكاليف بمعامل مخاطرة قيمته ٠,٥ (إذا قمت بتسريح العاملين فأنت تعرف التأثير المالى حتى إن لم يكن لديك أدنى فكرة عن التأثير البشرى)، ومن ثم ينطوى بدء عمل تجارى جديد على معامل مخاطرة محددة قيمته ٤، وتعد المخاطرة مسألة تقديرية.

- يتراوح معامل المخاطرة المنتظمة على السوق ما بين ٨,٩ و ٥,٦٪

وإذا ما استخدمنا أقل التقديرات المذكورة آنفًا، فسنصل إلى معدل عائد مطلوب مقداره حوالى ٣,٩ ٪(٠,٨٦ + (٠,٥ X ٥,٦)). وإذا استخدمنا أعلى التقديرات المذكورة آنفًا، فسنصل إلى معدل عائد مطلوب مقداره حوالى ٣٨,٦٪ (٣,٠٢ + (٤ X ٨,٩))؛ وهذا يعنى اختلاف النتيجة المطلوبة بمقدار عشرة أضعاف: بمعنى أنك بحاجة إلى الحصول على ٣,٩٪ أو ٣٩٪ تقريبًا. يمنح نموذج تسعير الأصول الرأسمالية دقة زائفة للقرارات الإدارية الأساسية، والأسوأ من ذلك أنه يضلل المديرين، ونظرًا لأنه من الطبيعى أن تجد معدل المخاطرة المحددة يتراوح ما بين ٠,٧ و١,٥، فإن المديرين يظنون أن معدل المخاطرة بالنسبة للمشروعات الفردية يتراوح أيضًا بين ٠,٧ و١,٥. ومن الناحية العملية، يُعد انتشار المخاطرة أمرًا أعظم بكثير من أى شىء، بيد أن الإقلال من التكاليف من خلال إدارة الموردين على نحو أفضل أو تحسين الجودة يحظى بمخاطر محددة تكاد تقترب من الصفر، بينما يحظى الدخول فى سوق جديدة بأقصى مخاطرة عالية يتخيلها المضاربون برأس المال. لكن المديرين الذين يتصفون بالحكمة، لا ينظرون إلى المحصلة أحادية الجانب؛ لأنهم يدركون أن كل فرصة استثمار تنطوى على مجموعة من النتائج على اختلاف مستوى الاحتمالات، ومع ذلك، يقدم نموذج تسعير الأصول الرأسمالية حلًا أحادى الجانب يبدو دقيقًا، لكنه يفشل فى الإلمام بمجموعة متنوعة من النتائج الممكنة، وبمجرد أن يركز المديرون على

مجموعة من النتائج، تصير المناقشة مثمرة أكثر؛ حيث تركز على كيفية تخفيف وطأة أسوأ المخاطر وزيادة فرص الحصول على أفضل النتائج. وعند القيام باستثمارات كبرى، من الأفضل أن تعتمد على الحكم السليم بدلاً من الاعتماد على تطبيق معادلة.

ويمثل الرقم الخاص بمعامل المخاطرة التاريخية مشكلة حقيقية؛ لأنه لا يؤتى ثماره من الناحية النظرية، ولا حتى من الناحية العملية. وعادة ما يتم حساب بدل المخاطرة من خلال تقدير العائد الفائض على الأسهم فى مقابل السندات الحكومية على مدار وقت طويل للغاية يمتد إلى ١٠٠ عام أو أكثر. وهناك بضع مشكلات واضحة تتعلق بهذا الأمر:

- يكرر أساتذة الماليات قولهم: إنهم لا يستطيعون توقع المستقبل على أساس ما حدث فى الماضى، معبرين عن ذلك بالعبارة التالية: «الحظ لا يخضع للتوقعات». ومع ذلك، فإنهم يقدرون بدل المخاطرة بدقة على أساس أن الماضى ينبئ بالمستقبل؛ فأى الرأيين نتبع؟
- تتراوح تقديرات بدل المخاطرة التاريخية بين ٩,٨٪ و٦,٥٪، وهى التقديرات المبنية على الأسواق التى ظلت قائمة بالفعل. فالتقديرات القائمة على بورصتى الولايات المتحدة والمملكة المتحدة، تشير إلى شىء واحد، ألا وهو أن الكثير من أسواق الأوراق المالية انهارت تمامًا بسبب قيام الحربين العالميتين واندلاع الثورات، وتعرض الأمم للإفلاس. وتتأثر التقديرات الخاصة ببدل المخاطر كثيرًا بالأحداث الواقعة من عام ١٨٨٠م وحتى ١٩٠٠م مثلما تتأثر بالأحداث الواقعة من عام ١٩٩٠م وحتى ٢٠١٠م. ويعتقد الأكاديميون أن سياسة الاستثمار فى عصر سفن الفضاء يشكلها عصر السفن البخارية.
- لا تُعد التقديرات مفيدة بدرجة كبيرة على المدى القصير والمتوسط، وكانت فكرة تحقيق الأسهم عائدًا إضافيًا على عائد السندات بنسبة

تزيد على ٨,٩٪ قد أثارت السخرية فى اليابان؛ حيث كان أقصى ارتفاع للأسهم يصل إلى ٤٠٠٠٠ نقطة فى ديسمبر ١٩٨٩م. كان هذا يعنى أنه على مؤشر «نيكاى» أن يصل بعد عشرين عامًا إلى ٢٢٠٠٠٠ نقطة، استنادًا إلى زيادة فى العوائد قدرها ٨,٩٪ فى العام ومعدل تضخم قدره صفر. لكن على أرض الواقع، حقق المؤشر ٧٠٠٠ نقطة فقط فى عام ٢٠٠٩م. إنها نظرية قد تؤدى مباشرة إلى الفقر (انظر أيضًا إدارة رأس المال طويل الأجل)، وصار المستثمرون اليابانيون أقل اهتمامًا بالعائد *على* رأس المال وصاروا أكثر اهتمامًا برأس المال نفسه، وهذا هو التوجه الذي توصل إليه الغرب أثناء أزمة الائتمان. لقد اكتشف المستثمرون الأمريكان أن أداء الأسهم العادية تراجع أمام السندات من عام ١٩٦٩م إلى عام ٢٠٠٩م؛ حيث إن الإيمان بمعامل المخاطرة سبب خسارة المال لكل من بدأ التوفير فى الأربعين عامًا الأخيرة.

- إن تطبيق معامل المخاطرة التاريخية على قيمة سوق الأوراق المالية بالمملكة المتحدة أو بالولايات المتحدة ككل، يشير إلى أن السوق بأكملها كانت مقيَّمة بأقل من قيمتها خلال الفترة بين عامى ١٩٧٠م و ١٩٩٠م؛ وهنا يكون لدينا إما خلل بالسوق أو خلل بالنظرية، لكن نادرًا ما يخطئ الواقع، والطريقة الوحيدة للتوفيق بين واقع السوق ومعامل المخاطرة هو اللجوء إلى توقع معامل المخاطرة، وإليك معادلة مبسطة لتوقع معامل المخاطرة:

$$\text{ب}_{\text{س}} = \text{ع}_{\text{أ}} + \text{ن} - \text{ع}_{\text{خ}}$$

$\text{ب}_{\text{س}}$ معامل المخاطرة فى السوق،

$\text{ع}_{\text{أ}}$ عائد أرباح الأسهم فى السوق،

ن معدل النمو الاسمى للأرباح طويل الأجل،

$\text{ع}_{\text{خ}}$ معدل العائد الخالى من المخاطر.

وهنــاك تنويعات لهذا النموذج الــذى قام بتطويره «أويــن» و«ويلسن» فى بحــث أجرياه عــام ١٩٨٨م؛ فالشــكوك حول عدم صــحة نموذج تســعير الأصول الرأسمالية ومعامل المخاطرة لم تأت فقط نتيجة لأزمة الائتمان، ومشكلات معامل المخاطرة معروفة منذ فترة طويلة.

إن نموذج تسعير الأصول الرأسمالية يشوبه خلل من الناحية النظرية، وقد يكون مدمرًا من الناحية التطبيقية؛ حيث يحتاج المديرون إلى طريقة أفضل لتحديد الصورة المقبولة لمعدل العائد، وتواصل النظرية المالية فشلها فى القيام بذلك مستخدمة أية طريقة هادفة. وهناك فجوة تنتظر من يقوم بسدها، على أن يكون شخصًا لا يتسم بالذكاء وحسب، بل وبالعملية أيضًا. وفى غضون ذلك، يتوافر لدى المديرين خيار جذرى، ألا وهو الاعتماد على الحكم على الأمور وليس على الاعتماد على المعادلات المحفوفة بالمخاطر. ويستطيع المديرون تكوين حكم مدروس بشأن المخاطر والعوائد وفرص الاستثمار البديلة. وفى أى فترة بعينها، تتكون الشركة من محفظة للفرص الاستثمارية، ومن ثم فلست بحاجة إلى نموذج تسعير الأصول الرأسمالية لتقرر أى هذه الفرص أكثر جذبًا للاستثمار. كل ما تحتاج إليه هو الحكم السليم على الأمور.

عدم التوافق بين النظرية المالية وتطبيقاتها

دعونا ننحِّ النظرية جانبًا لدقيقة، ولنفترض أن الشركة تتطلب ١٠٪ من العائد على رأس المال. من الناحية النظرية، يتعين عليها الاستثمار فى المشروعات التى تدر أرباحًا تزيد على ١٠٪ ، وتجنب المشروعات التى تدر أرباحًا أقل من ١٠٪. ولمزيد من التبسيط، سنفترض أن الحد الأدنى للعائد المطلوب ١٠٪، وسنتجاهل القيمة الحالية الصافية والمعايير الأخرى المهمة.

واضعة هذا الهدف نصب أعينها، تواصل الشركة الاستثمار بكثافة فى مشروعات يزيد عائد أرباحها على ١٠٪، ومن ثم يجب أن تحقق هذه المشروعات نجاحًا، وبدلاً من ذلك فإنها تفلس. كيف تفشل النظرية فشلاً ذريعًا عند التطبيق؟ هناك على الأقل ثلاثة أسباب:

- *تجربة الاحتمالات.* بمجرد أن يعرف المديرون أن عليهم تحقيق عائد أرباح يبلغ ١٠٪، فإنهم يعدون الجداول الممتدة ليحققوا أرباحًا تبلغ ١٠٪، ومن ثم يبدءون من عند آخر خانة موجودة أقصى يمين الجدول الممتد، ويضعون الإجابات المرغوب فيها، ويحددون الافتراضات فى باقى الجدول الممتد للحصول على الإجابة الصحيحة، ثم يقدمون الجداول الممتدة، فإذا فشل قسم التخطيط فى تحديد الافتراضات المراوغة، يفوز المديرون بالاستثمارات المرغوبة، ومن المرجح أن تكون نسبة العشرة بالمائة متفائلة للغاية، ولكن فى الوقت الذى سيتم فيه اكتشاف ذلك سيكون المدير قد انتقل من منصبه، وحصل على علاوة أو ترقية، وسيكون العرض الأساسى قد نُسى منذ زمن.
- *الأحداث.* نادرًا ما تكون المفاجآت إيجابية؛ فالعملاء يرغبون فى أن يدفعوا أقل، والموردون والعاملون يرغبون فى أجر أكبر، والمنافسون يراقبون كل تحركاتك، والقواعد الضابطة وموظفو الضرائب لا يَكلُّون أو يملون، وبذلك تحدث حالات الركود – وحتى الجداول الممتدة والتوقعات الصادقة نادرًا ما تحقق الأرباح المتوقعة.
- *المشكلات العادية.* فى أية فترة من الفترات، تملك الشركة حقيبة مشروعات – بعضها سيحقق النجاح والبعض الآخر سيفشل: بعضها يكون مشروعات هامشية والبعض الآخر سيكون مشروعات قيد التنفيذ ومشروعات تكلف المال، ومن ثم يجب ألا تدر هذه المشروعات ١٠٪ ربحًا فقط، بل ٢٠٪ أو ٣٠٪ أو أكثر لتغطية نفقات مشروعات

أخرى. وإذا كانت الشركة تهدف إلى تحقيق متوسط أرباح ١٠٪، فإن كل مشروع بمفرده يجب أن يحقق أرباحًا تزيد على ١٠٪.

تعنى مشكلات تجربة الاحتمالات والأحداث والمتوسطات، أنه قد يكون ضربًا من الانتحار أن تقبل أية شركة الاستثمار فى مشروعات تعد بتحقيق ربح ما بين ١٠٪ و١٢٪، إذا كانت الشركة ترغب فى تحقيق متوسط أرباح يبلغ ١٠٪، ويجب أن يكون الحد الأدنى للعائد أعلى كثيرًا، لكى يتم تحقيقه من الناحية العملية. والعائد النظرى المطلوب ليس له علاقة بالواقع فى أحسن الأحوال، ويمثل خطورة كبيرة فى أسوئها. ومن الناحية العملية، تملك جميع الشركات مجالات ربحية تفوق فيها عائد الأرباح تكلفة رأس المال بمراحل. وفى هذه المجالات، تتمتع الشركة بميزة «غير عادلة» تتجسد غالبًا فى صورة منافسة غير متكافئة. فعلى مدار قرابة ٣٠ عامًا، حظيت شركة «بوينج» بتميمة حظ جلبت أرباحًا رائعة تسمى «الطائرة طراز بوينج ٧٤٧»؛ حيث لم تكن هناك منافسة حقيقية أمامها. وقد مكنتها هذه الأرباح من الاستثمار فى تحديث أسطول خطوط الطيران المدنى الخاص بالشركة. فإذا استهدفت أى شركة تغطية التكاليف الأساسية لرأس المال، فإنها لن تصل إليها مطلقًا؛ لأنه سيكون هناك الكثير من الإحباطات التى تقلل من متوسط عائد الأرباح. ومن الناحية العملية، يجب على المديرين تجاهل النظرية؛ لأنهم بحاجة إلى زيادة عائد الأرباح بقدر الإمكان.

من الناحية العملية، تُعد خيارات الاستثمار أكثر من مجرد خيارات مالية تتخذها الشركة، وعند تقييم عرض استثمار، يضع المديرون البارعون ثلاثة عوامل رئيسة فى الاعتبار:

١. الحالة المالية للاستثمار. يعرف المديرون المتمرسون أن الرقم الموجود فى أقصى يمين الجدول الممتد تم تثبيته للحصول على إجابة مرغوب فيها؛ حيث إن القيمة الحقيقية للجداول الممتدة والحالة الاقتصادية ليست فى الإجابة التى تقدمها، بل فى الافتراضات التى تم وضعها لإعداد الجدول. ولا تهتم الحالة المالية للاستثمار كثيرًا بالأرقام الضابطة، ولكنها تهتم كثيرًا بالتفكير الدقيق والافتراضات التى تمثل تحديًا؛ فالتفكير الجيد أهم من المهارات الحسابية لتقدير الحالة المالية لأحد المشروعات.

٢. الحالة الإستراتيجية. قد تعد كلمة «تنويع» كلمة قبيحة فى عالم الأعمال التجارية، وتاريخ الأعمال التجارية يمتلئ بانهيار شركات قررت أن تتنوع أعمالها بعيدًا عن مجالها الأساسى، وذلك من خلال مطاردة فرص جذابة من الناحية المالية فى مجالات أخرى، حتى إن بعض الشركات الأم - مثل شركة «آى تى تى» و«تى آر دبليو» وشركة «لايتون وهانسون» - قد لمع نجمها بعض الوقت، وبعد ذلك انهارت. إن الاستثمار الجيد يتوافق مع إستراتيجية الشركة ويدعمها، وتتساوى أهمية الحالة الإستراتيجية مع الحالة المالية بالنسبة للاستثمار.

٣. طبيعة الأشخاص القائمين على تقديم العرض. فالموظف الكفء الذى يعمل مع فريق أقل كفاءة سيعانى دومًا، وسوف يكون هناك نقص فى المصداقية: إما فيما يتعلق بالأرقام أو فى القدرة على الوفاء بالالتزامات. وعلى الجانب الآخر، فإن الموظف الأقل كفاءة يكون أكثر عرضة لتحقيق النجاح عند العمل مع فريق متفوق؛ لأن المديرين يدعمون الأشخاص مثلما يدعمون الأفكار تمامًا، والفريق المتألق صاحب سجل الأداء المتميز أكثر عرضة للالتزام بمواعيد تسليم العمل أكثر من الفريق الأقل كفاءة، والمديرون أصحاب سجلات الأداء الضعيفة، إذا كانوا يتمتعون بالذكاء، فإنهم يحشدون

دعمهم للفريق المتميز ليستعينوا بمصداقيتهم ويجعلوا العرض خاضعًا للتنفيذ.

مناهج بديلة للنظرية للمالية

النظرية المالية عبارة عن مجموعة مربكة من الأدوات والنظريات: صافى القيمة الحالية، والقيمة الاقتصادية المضافة، والمتوسط المرجح لتكلفة رأس المال، ونموذج تسعير الأصول الرأسمالية، ومعدل العائد الداخلى، والتدفقات النقدية المخصومة، وعمولة الفرص الاقتصادية والمزيد. ويتحدث مؤيدو القيمة الاقتصادية المضافة بحماس عن منهجهم ويغضبون من أى شخص يستعين بأى شىء بسيط مثل صافى القيمة الحالية. ومثل علماء القرون الوسطى الذين اعتادوا الدخول فى جدالات بيزنطية، تزخر النظرية المالية بأشخاص بارعين يجادلون فى موضوعات ثانوية غامضة.

تميل معظم الشركات إلى الاستعانة بواحد من المناهج الأربعة البسيطة من أجل القيام بالتقييمات المالية لأحد المشروعات:

فترة استرداد رأس المال
الحد الأدنى للعائد
زيادة الربح العائد على السهم
صافى القيمة الحالية

وسنقوم بإيجاز باستكشاف طريقة استغلال كل بند من هذه البنود وسوء استخدامه:

فترة استرداد رأس المال هى بكل بساطة عبارة عن حساب التكلفة المبدئية أو الاستثمار المطلوب وتقدير عدد السنوات التى ستستغرقها لاسترداد المبلغ الأصلى الذى تم صرفه. على سبيل المثال، تضع إحدى الشركات فترة لاسترداد رأس المال تُقدر بثلاثة أعوام. فإذا قمت بطرد أحد موظفيك، فسيكلفك هذا راتب عام كامل، لكنك ستسترد المبلغ بعد مرور عام. هذا مثال على تفوق فترة استرداد قدرها عام واحد على فترة استرداد قدرها ثلاثة أعوام، وهذا المعيار يتسم بالبساطة، لكنه يخفق فى تقدير أية فائدة (تدفقات نقدية) قد تأتى من المشروع بعد مرور فترة استرداد رأس المال. ومن الممكن أن تكون هذه الفترة غير واضحة عند تقييم الاستثمارات الكبرى، مثل الاستثمار فى حقل بترول أو فى عقار جديد، حيث تكون فترة استرداد رأس المال طويلة جدًّا («غير جذابة من المنظور الاستثمارى»)، حتى إن كان الاستثمار جذابًا للغاية فى الواقع.

الحد الأدنى للعائد: لقد تمت مناقشته آنفًا، وهو مرتبط بتحديد هدف يتعين على المشروع تحقيقه على الأقل، لنقل مثلًا ١٥٪، حيث يتم تعديل الحد الأدنى للعائد بما يتناسب ومخاطرة القيام بالاستثمار. ويجب أن يكون عائد مشروعات الاستثمار ذات المخاطرة العالية أكبر من عائد المشروعات الأقل خطورة. أكرر مرة أخرى إن هذا الأمر سهل نسبيًّا رغم وجود سؤال يفرض نفسه، ألا وهو: ما الحد الأدنى المناسب للعائد؟ ويقابل الأمر صعوبة حين يكون هناك العديد من مشروعات الاستثمار بمختلف أحجامها، والتى قد تتعدى الحد الأدنى للعائد مع وجود موارد محدودة، وتحتاج الشركات إلى طريقة أخرى لتخصيص الموارد بطريقة مُثلى.

زيادة الربح العائد على السهم، وهو السبب المفضل لدى المديرين التنفيذيين لتبرير عملية الاستحواذ، وهذا الأمر لا يتعدى مجرد كونه لعبة محاسبية. فإذا قامت شركة ذات مكرر ربحية عالٍ (نسبة سعر السهم

إلى ربحيته) بشراء شركة ذات مكرر ربحية منخفض، فإن الربح العائد على السهم يرتفع على الفور بالنسبة للشركة المستحوذة. يبدو هذا رائعًا، باستثناء أنه لم يتم خلق أية قيمة حقيقية! وتشير دراسة تلو الأخرى إلى أن كل الأرباح الخاصة بعملية الاستحواذ تعود على حاملى أسهم الشركة المستحوذ عليها، حيث يحصلون على ٣٠ ـ ٤٠٪ من علاوة الشراء التى يتعين على المستحوذ دفعها للشركة المستحوذ عليها. تعد لعبة ربح العائد على السهم طريقة جيدة يخدع بها المديرون التنفيذيون المستثمرين ويجعلونهم يظنون أن المدير التنفيذى يقوم بعمل جيد.

صافى القيمة الحالية: تشتمل على جميع التدفقات النقدية المرتبطة بالمشروع (الاستثمار المبدئى، تكاليف التشغيل، الأرباح). إنها تخصم جميع التدفقات النقدية إلى القيمة اليومية باستخدام الحد الأدنى للعائد (انظر ما سبق)، وهذا على الأرجح أكثر الأشكال صرامة لتقييم الاستثمار وأكثرها تعقيدًا أيضًا. ومن أجل التبسيط، تخيل أن شركة بطاقات الائتمان تكسب عميلاً جديدًا. واستنادًا إلى آلاف الأمثلة السابقة، فإن شركة بطاقات الائتمان ستتمكن من تصور التدفقات النقدية المتوقعة من خلال عملاء اكتسبتهم من كل نوع مختلف من القنوات.

وقد يبدو الحساب المبسط أشبه بما يلى:

عام	٠	١	٢	٣	٤	٥
تكلفة الاستحواذ بالدولار	٥٠٠					
صافى التدفقات النقدية بالدولار	٥٠٠ـ	١٥٠	١٥٠	١٥٠	١٥٠	١٥٠
عامل الخصم	١	٠,٨٧	٠,٧٦	٠,٦٦	٠,٥٧	٠,٥٠
التدفقات النقدية المخصومة بالدولار	ـ ٥٠٠	١٣٠	١١٣	٩٩	٨٦	٧٥

فى هذا المثال، افترضنا أن التكاليف تبلغ ٥٠٠ دولار لكسب العميل الذى ينتج صافى تدفقات نقدية للشركة تبلغ ١٥٠ دولارًا فى العام لمدة ٥ سنوات قبل الانضمام إلى شركة أخرى تقدم صفقة أفضل. وتستعين شركة بطاقات الائتمان بمعدل خصم يبلغ ١٥٪، والنتيجة الصافية هى أن هذا العميل يمثل جذبًا هامشيًّا؛ إذ يُنتج صافى قيمة حالية قدرها ٣ دولارات على مدار خمسة أعوام. ومن منظور الإدارة، لا يتعلق الاهتمام الحقيقى متعلقًا بقرار الاستثمار البسيط، بل يأتى حين تستعين بهذا المعيار كأداة إدارية تزيد من الربحية من خلال طرح بعض الأسئلة البسيطة على غرار:

- كيف يمكننى تقليل تكلفة الاستحواذ - هل هناك قنوات بديلة (المجلات، مجموعات الدعم، برامج الإحالة، إلخ)، الأقل تكلفة؟
- كيف يمكننا زيادة إجمالى التدفقات النقدية السنوية من خلال البيع المتقاطع بين الأقسام المختلفة، أو تقليل تكاليف الخدمات أو زيادة الأسعار؟
- كيف يمكننا منع الإهلاك والحفاظ على ولاء العملاء (والتدفقات النقدية) لمدة أطول؟

ومثل معظم النظريات المالية، تُعد نظرية صافى القيمة الحالية ذات تطبيقات محدودة فى حد ذاتها، والنظرية ليست عوضًا عن الحكم السليم على الأمور، وعندما تتوافق النظرية مع الفطنة والحكم السليم على الأمور، من الممكن أن تصير أداة إدارية مؤثرة، ومع ذلك ربما تكون أداة خطيرة أيضًا؛ لأن كل حسابات صافى القيمة الحالية معتمدة على سعر الخصم أو معدل العائد المطلوب، وكما رأينا آنفًا، لم تقدم النظرية المالية أية طريقة سليمة لتحديد سعر الخصم. أكرر مرة أخرى أنه يتعين

على المديرين الاعتماد على الحكم السليم على الأمور، لا الاعتماد على النظريات.

النظرية المالية بعيدًا عن القطاع الخاص

يعد تخصيص الموارد أمرًا مهمًّا، ونحن بحاجة إلى معرفة كيف نقوم بذلك. تفترض النظرية المالية وجود عالم هادف للربح، يكون الهدف فيه هو زيادة العائد المالى على الاستثمارات المالية. لا تمتلك النظرية المالية شيئًا فى جعبتها لتقدمه لعالم المنظمات غير الهادفة للربح أو المؤسسات الحكومية، والمسئولة عن ٣٠ - ٤٥٪ من إجمالى الناتج القومى للاقتصاديات المتقدمة؛ وهذا ليس بإغفال بسيط يسهل تجاوزه؛ لأن الأمر يستحق أن نقوم بجولة سريعة فى هذا العالم لنرى مدى صموده بنجاح دون النظرية المالية.

الرسالة الغالبة مفادها أن القطاع العام لا يجيد استغلال الموارد - وسنستكشف الأسباب بمزيد من التفاصيل فى الجزء المعنى بالمكافآت والإجراءات - لكن الاستثناءات تعلمنا الكثير ؛ فهى توضح التحديات وكيف يمكن تخصيص الموارد على نحو جيد دون تطبيق النظرية المالية.

لتوضيح هذه النقطة، سنتناول حالة واحدة، ألا وهى منظمة Teach First، وهى منظمة غير هادفة للربح توظف الخريجين المتميزين وتحولهم إلى مدرسين استثنائيين يعملون فى المدارس ذات الظروف الصعبة الموجودة فى المناطق الفقيرة بالمملكة المتحدة. وفى غضون سبع سنوات من بدء نشاطها، صارت من أفضل ١٠ شركات توظيف للخريجين فى المملكة المتحدة؛ حيث إن ١٠٪ من خريجى جامعتى «أكسفورد» وكمبريدج يتقدمون للالتحاق ببرنامج المنظمة كل عام؛ نظرًا لأن طلب السوق على هذه المدارس ونظائرها كبير للغاية، كما أنها تمتلك نموذجًا اقتصاديًّا

مستديمًـا، ومن ثـم فإنها تحقق نجاحًا معقولاً. وقـد طُلب من الإدارة أن تقوم بالاختيار بين أنواع الاستثمارات التالية:

- زيادة القدرة على التوظيف لجذب قطاع أكبر من الخريجين المتميزين.
- بناء قاعدة معرفية لأفضل الممارسات التعليمية لرفع مستوى الأداء.
- إعادة بناء نظام تكنولوجيا المعلومات للحفاظ على البنية التحتية للمنظمة.

لا تقدم النظرية المالية طريقة للاختيار بين هذه الاختيارات؛ إذ لا يمكننا تحديد عائد اقتصادى أو صافى قيمة حالية لأى من الخيارات. وعلى المدى الطويل، سيكون هناك عائد على المجتمع، ألا وهو تعليم أفضل للأولاد ليحصلوا على فرص عمل أفضل ويدفعوا المزيد من الضرائب، فى حين أن الأولاد الذين يتسربون من التعليم يشكلون خطرًا على الأمن الاجتماعى ويسببون تكدس السجون. لكن لا يمكننا إحصاء هذه الفوائد من خلال حساب صافى القيمة الحالية لمنظمة Teach First على مدار خمس سنوات.

ورغم ذلك، اتخذت المنظمة حتى الآن قرارات استثمار ذكية؛ فهى تحصل على أقل من نصف ميزانية التوظيف الخاصة بكبرى شركات القطاع الخاص، وتنافست معها بصورة فعالة، وليس من الصعب العثور على سر النجاح؛ فمنظمة Teach First لا تستطيع الاستعانة بالنظريات ولا بالأهداف المالية، وبدلاً من ذلك تعين عليها الاستعانة بالحكم السليم والتركيز على مهمتها. وباعتبارنا مديرين، فنحن بحاجة إلى التحلى بالشجاعة لدعم الأحكام التى نتوصل إليها أكثر والإقلال من الاعتماد على النظريات.

النظرية المالية: الاستنتاجات

هناك عدم توافق خطير بين النظرية المالية والتطبيق. ومن المرجح أن يضل المديرون - الذين يتبعون النظرية المالية لأخذ قرارات الاستثمار - الطريق، ومن ثم يتعين على المديرين التحرر من المعتقدات المالية التقليدية ليتمكنوا من اتخاذ قرارات مالية سليمة، والمديرون الأكفاء يعرفون ذلك بالفعل.

ومن ناحية التطبيق، تعتمد قرارات الاستثمار السليمة على ما يلى:

- وضع معدل عالٍ للحد الأدنى للعائد، وهو ضعف ما قد تفترضه النظرية، لكى تتمكن المشروعات الناجحة من تعويض الخسارة. لذلك ضع معدلات مختلفة للحد الأدنى للعائد لأنواع المشروعات الاستثمارية المختلفة؛ حيث تُعد برامج الإقلال من التكلفة أكثر مشقة لكنها أقل خطورة من عروض المنتجات الجديدة والطموح.
- الاستعانة بالحالة المالية باعتبارها فرصة لفحص الافتراضات وتقييم السيناريوهات المختلفة. اعلم أنه قد يتم تزوير الرقم الموجود فى أقصى يمين الجدول الممتد.
- الاستثمار لدعم إستراتيجية الشركة وتوجهها؛ فالحالة المالية لن تكفى أبدًا فى حد ذاتها، بل يجب أن تتوافق مع أهداف الشركة الأكثر شمولاً.
- دعم المديرين الجيدين تمامًا مثلما تدعم الخطط الجيدة؛ نظرًا لأن جودة الفريق ستحدد كلًّا من جودة الخطة وجودة التنفيذ والنتائج.
- التحلى بشك عميق تجاه الاستثمارات «الإستراتيجية» الصرفة التى لا تمتلك مسوغًا ماليًّا؛ فقد تنفق المال دون الحصول على عائد. وتعد مشروعات تكنولوجيا المعلومات المثال المعتاد لهذه «الإستراتيجيات»

الجوفاء، ونادرًا ما يجد كبار المديرين الذين تنقصهم مهارات تكنولوجيا المعلومات فى أنفسهم القدرة على مقاومتها.

كل هذا يشير إلى أن المديرين بحاجة إلى الاستعانة بالحكم السليم على الأمور عند اتخاذ قرارات استثمار - وهذا صحيح! قد تقدم النظرية المالية بعض الأدوات المفيدة إلى المديرين. لكن الأدوات مجرد وسائل مساعدة للحكم السليم، وليست عوضًا عنه. تُعد النظريات المالية التقليدية خطيرة للغاية ما لم يتم استخدامها بحرص شديد، وبدلاً من الشعور بالقلق إزاء مجموعة مربكة من الأدوات والنظريات، استمتع بحرية الحكم على الأمور، وتحمل مسئولية ذلك.

المحاسبة المالية: الطريق إلى عدم الترابط

تهدف الحسابات المالية إلى إعطاء رؤية «صادقة وعادلة» للموقف المالى للشركة، وهذا الأمر مهم للمستثمرين ومصلحة الضرائب وللإدارة، لكن مفهومى «الصدق والعدالة» و«المحاسبة المالية» صارا يبتعدان عن بعضهما. وعلى أسوأ الفروض، تُعد المحاسبة المالية ساحة قتال بين المحتالين وواضعى القوانين، والمحتالون هم المديرون التنفيذيون والماليون الذين يرغبون فى تقديم أفضل صورة لعملهم، فى حين أن واضعى القوانين يسنون مزيدًا من القوانين لمنع الخروقات الفاضحة لقواعد المحاسبة المالية - لكن يبدو أن المحتالين هم الفائزون.

قدمت أزمة الائتمان بعض أمثلة الفشل المذهلة الخاصة بالمحاسبة. ففى عام ٢٠٠٨م، أعلن بنك إسكتلندا الملكى بفخر عن أرباح بلغت ١٠,٢ مليار جنيه إسترلينى، وفى عام ٢٠٠٩م، تحولت هذه الأرباح فجأة إلى خسائر قدرها ٤٠,٧ مليار جنيه إسترلينى، أى ما يعادل ٨٠٠٠ جنيه إسترلينى لكل مواطن إسكتلندى، وقد حدثت هذه الخسائر الفادحة

نتيجـة الإقراض غير الحكيم فـى الأصـول ذات التصنيـف الائتمانى المنخفض فـى السنوات السابقـة؛ حيث كانـت الأصـول ذات التصنيف الائتمانـى المنخفض موجـودة، لكن الحسابات لم تكشـف أمرها مطلقًا. وكدليـل على المرونة التى تتمتع بها المحاسبـة، أعلن بنك إسكتلندا الملكى عـن تحقيقـه أرباحًا بلغت ٨٠ مليـون إسترلينى، وفى الوقـت نفسه أعلن عـن خسارة قدرها ٤٠,٧ مليـار جنيه إسترلينى. وقـد جاء الإعلان عن أرقـام الأرباح باعتبارها «أرباحًـا ضمنية». ولكن هذا النوع من الأرباح لا يعنـى أرباحًا بالمعنى الصحيح؛ فهو يشبه ما تم إعلانه من أرباح فى فترة ازدهار الشركات الناشئـة إبان فترة فقاعة شركات الإنترنت، والتى كان يتـم فيها الإعلان عن الأرباح وفقًـا لأرقام المبيعات قبل خصم التكاليف. ومن ثم، فإن الخسارة التى بلغت ٤٠,٧ مليار جنيه إسترلينى تم الإعلان عنها قبل اختصام الضرائب - وحق التصديق متروك لك!

من الواضح أن أزمة الائتمان حالة خاصة، كما أن البنوك بوجه عام حالة خاصة أيضًا؛ حيث - قلما تتشابه حسابات البنوك مع حسابات الشركات غير المالية. غير أن المحاسبة تجاهد من أجل التوافق مع الواقع الجديد فى جميع الشركات. وتكمن المشكلة فى الطبيعة المتغيرة للميزانية العمومية، والتى بمجرد أن تتغير، فقد تكون هناك آثار قوية على بيان الأرباح والخسائر.

فى زمن «باتشولى»، كانت الميزانية العمومية واضحة نسبيًّا؛ فقد كانت الأصول فى الغالب أصولًا مادية: أسهمًا، نقودًا، مشروعًا فى حيز التنفيذ أو ربما خيلًا أو بعض الآلات. ومن الممكن تقييم كل هذه الأشياء بسهولة نسبية، ومن الممكن بيعها عند الضرورة. وكانت الخصومات على القدر نفسه من الوضوح؛ فهى عبارة عن مزيج من الديون المستحقة للبنوك والموردين وبعض الأرباح المرجوة المحتجزة للملاك.

لقد تغير العالم، ولم تعد الميزانية العمومية واضحة؛ فقد صارت القيمة المحاسبية منفصلة عن القيمة الاقتصادية، كما يبين الرسم البيانى التالى:

	١٥٠٠: عالم «باتشولى»	٢٠١٠
الأصول	نقود	العلامات التجارية
	أسهم	الموهبة البشرية
	مشروع فى حيز التنفيذ	براءات الاختراع، التراخيص
	الآلات	التواجد فى السوق
خصومات	حقوق المساهمين، الأرباح المحتجزة	الخصومات غير المدرجة فى الموازنة العمومية
	ديون مستحقة للبنوك	عقود طويلة الأجل
	ديون مستحقة للموردين	النفقات غير المباشرة

لقد صارت أصول الشركات غير ملموسة على نحو أكبر، وصار مفهوم القيمة المحاسبية مختلفًا عن مفهوم القيمة الاقتصادية، ومن ثم فإن القيمة الاقتصادية لشركة مثل «مايكروسوفت» أو «جوجل» أو إحدى شركات الأدوية لا تتمثل فى حاصل جمع المكاتب والحاسبات، وبعض عمليات التصنيع (إن لم تكن قد عهدت بها لجهات خارجية)، بل تكمن القيمة الاقتصادية لهذه الشركات فى شركائها والموهبة البشرية والفوائد غير المادية الخاصة بالعلامات التجارية والتواجد فى سوق راسخة والعلاقة بالعميل، والشركة الناجحة قادرة دومًا على خلق قيمة اقتصادية تفوق المجموع البسيط لأصولها الحسابية. ومن الناحية التاريخية، كان سعر السوق لشركات مؤشر «ستاندرد آند بورز» ٥٠٠، مقارنة بالقيمة الدفترية الحسابية لها وصل إلى أقل من ٢ بقليل؛ إذ قُدرت الشركات

بقيمة تبلغ ضعف قيمتها الدفترية (القيمة الدفترية مأخوذة من حقوق المساهمين والأرباح المحتجزة). وبحلول عام ٢٠٠٨م، وصلت نسبة السعر إلى القيمة الدفترية (أى القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية) لشركات مؤشر «ستاندرد آند بورز» ٥٠٠ إلى ما يزيد على ٥، وبالنسبة لشركات التكنولوجيا الراقية، تمثل «مايكروسوفت» و«جوجل»، من الشائع أن تصل نسبة السعر للقيمة الدفترية إلى ٥٠ أو أكثر.

ربما يكون جانب الخصومات فى الميزانية العمومية هو الجانب الأكثر إضرارًا، حيث يجاهد النظام البالغ من العمر ٥٠٠ سنة لمواكبة الواقع الحديث. وتنشأ مشكلتان أساسيتان من الطبيعة المتغيرة للخصوم الحديثة:

- صار من الصعب بصورة متزايدة تقدير الخصومات. تُعد خصومات التقاعد مستنقعًا قد تغرق فيه الشركات. يتعين على شركة «جنرال موتورز» كسب ١٤٠٠ دولار على كل سيارة لدفع نفقات التقاعد والرعاية الصحية لموظفيها المتقاعدين، وهذه خطة تأمينات اجتماعية تتبناها صناعة السيارات. فى تقرير شركة الخطوط الجوية البريطانية السنوى لعام ٢٠٠٨م، ورد أن حقوق المساهمين بلغت ٣ مليارات جنيه إسترلينى، ولم يأت ذكر خصومات التقاعد غير المباشرة، والتى بلغت ١٣,٥ مليار جنيه إسترلينى. إن إرث خطط الميزات الثابتة يجعل الشركات ترزح تحت عبء ثقيل من الالتزامات الضخمة التى تتأثر بشدة بحدوث تغيرات ضئيلة فى معدلات الفائدة. تضع القواعد المنظمة للمعاشات فى المملكة المتحدة فوائد المتقاعدين فى المقام الأول، الأمر الذى يُسْفر عنه قدر كبير من التوتر مع المساهمين والعاملين الحاليين.

- تقع بعض أهم الخصومات الخاصة بالشركة خارج النظام المحاسبى. على سبيل المثال، عادة ما يدخل تجار التجزئة فى عقود إيجار طويلة المدى، وهذا أمر منطقى، إلى أن تحدث حالة من الركود، وحينها يكتشف المستثمرون أن تجار التجزئة يمثلون عبئًا ثقيلاً من الديون على الاقتصاد. وعلى نحو مماثل، تختار الكثير من خطوط الطيران استئجار الطائرات؛ لأنهم إذا قاموا باقتراض النقود لشراء الطائرات، فإن الخصومات ستكون ملحوظة. ولا تزال الإيجارات التشغيلية تسفر عن خصومات اقتصادية، ولكنها لا تمثل دينًا محاسبيًّا؛ فالتكاليف الثابتة العالية تكون مقبولة حين تكون الأمور على خير ما يرام، لكنها تمثل كارثة حين تسوء الأمور.
- من الناحية النظرية، يمكن حل كل هذه المشكلات من خلال المزيد من القواعد والمكاشفات؛ وهذا هو الطريق الذى يسلكه المشرعون. ومن الشائع أن يمتد التقرير السنوى لأداء الشركات (المعروف باسم 10-K) المقدم لهيئة الأوراق المالية والتداولات الأمريكية لأكثر من ٢٠٠ ورقة. ومعظم الناس لا يمتلكون الوقت أو الطاقة لمطالعة مثل هذا الإسهاب المسترسل، ويُدفع لخبراء الأسهم الاقتصادية أجر للقيام بذلك، وهم يستغلون هذا أحسن استغلال. فى عام ٢٠٠٨م، وفقًا لموقع «بلومبيرج» الإلكترونى، فإن إجمالى ٦,٧٪ من توقعات الخبراء توافقت مع حصيلة إيرادات الشركات المدرجة تحت مؤشر «ستاندرد آند بورز ٥٠٠»، رغم المساعدات الوفيرة التى يمنحها لهم المديرون الماليون لهذه الشركات. كثيرًا ما يبالغ الخبراء فى تفاؤلهم؛ لأنه يتعين عليهم تضخيم عمل الشركات التى تستعين بهم. وفى حادثة شهيرة، تم التصويت لـ«هنرى بلودجيت» ليأتى فى المركز الأول لخبراء الإنترنت فى عام ٢٠٠٢م، وفى العام نفسه دفع

مبلغ ٤ ملايين دولار للنائب العام فى نيويورك كتسوية حين وُجد أن رسائله البريدية لزملائه بشركة «ميريل لينش» تتعارض مع آرائه التى ينشرها. لذا لن يفيد التحلى بمزيد من المكاشفة، طالما لا يتمتع المحللون الخبراء بالاستقلالية.

الأشخاص الوحيدون الذين يتمتعون بجرأة التعبير عن آراء مستقلة فى العمل هم من يبيعون على المكشوف؛ فهم يتصيدون أخطاء النظم المحاسبية فى الشركات، ويخاطرون بأموالهم فى سبيل ذلك. وحتمًا، اختار المشرعون فى القارتين الأمريكية والأوربية وقف البيع على المكشوف أثناء أزمة الائتمان؛ فحين تصلك أخبار سيئة، فاقتل حاملها. لم تكن المشكلة فيمن يبيعون على المكشوف، بل فيمن كانوا جزءًا من الحل؛ فهم ينظرون لما وراء القيمة الدفترية بحثًا عن القيمة الاقتصادية والمستقبل المحتمل للشركة. لقد أظهروا الحقيقة التى تخفيها الحسابات بنجاح.

إننا لا نعانى نقصًا فى التفاصيل المحاسبية، بل نعانى عدم إصدار حكم سليم على الأمور والتركيز فيها. ولا يحتاج المستثمرون إلى مزيد من المكاشفات؛ فكلما زادت كومة القش، صعب عليك إيجاد الإبرة. إننا نحتاج إلى محاسبين ومديرين يمتلكون الشجاعة للتعبير عن رأى «صادق وعادل»؛ وهذا قد يتطلب بيانًا قصيرًا يلقى نظرة على كل من النتائج المتحققة، ويستكشف ما يمكن إنجازه والمخاطرة المنطوية على ذلك. وينبغى على المديرين مواكبة التزامات الميزانية فى نطاق الشركة، بمعنى أنه ينبغى على كبار المديرين البدء فى وضع ميزانية للالتزامات المستحقة للمساهمين.

إذا لم يكن بالإمكان الاعتماد على الحسابات لتقديم رؤية «صادقة وعادلة» عن العمل، فلا داعى لها إذن.

المحاسبة الإدارية

تجاهد المحاسبة الإدارية، مثلها مثل المحاسبة المالية، لتواكب العالم المتغير. وفى زمن «باتشولى»، كان يتعين على التجار أن يقوموا بأعمالهم دون الاستعانة بالمستشارين وأخصائيى تكنولوجيا المعلومات وأقسام رأس المال البشرى وأجهزة الكمبيوتر والهواتف الجوالة وماكينات القهوة و«الكابتشينو». لقد كانوا يعيشون فى عالم يخلو من أنظمة الدعم المؤسسية التى تمكن مديرى العصر الحديث وتعيقهم على حد سواء. ويعنى الارتقاء بالخدمات المؤسسية المزيد من التكاليف التشغيلية وتفاقم التكاليف غير المباشرة.

لكى نفهم كيف يؤثر ازدياد التكاليف غير المباشرة على المحاسبة، خذ الخباز مثالاً على ذلك. منذ مائتى عام مضت، كان الخباز يمتلك نظامًا محاسبيًّا بسيطًا للغاية؛ حيث كان يبيع الخبز ويشترى الدقيق والوقود ويدفع الأجور قبل حساب الأرباح. وكلما زادت نسبة مبيعاته من الخبز، زاد استهلاكه للدقيق وللوقود، وكان من السهل حساب تكلفة كل رغيف من الخبز. الآن تخيل خبازًا فى العصر الحديث. ربما يمثل الدقيق والوقود ١٠ – ٢٠٪ فقط من تكاليف الخباز، بينما تضيع باقى التكاليف على إهلاك رأس المال وأقساط الفائدة على المخبز والآلات وشراء وصيانة أنظمة تكنولوجيا المعلومات وعلى الإعلانات وتكاليف التشغيل. ومما يزيد الأمر تعقيدًا ، من الممكن أن ينتج ١٠٠ نوع مختلف من المخبوزات، بمختلف الكميات ومختلف أساليب الخبز. ومن الصعب جدًّا أن تعرف بدقة تكلفة إنتاج كل منتَج فى المخبز، وعلى شخص ما فى مكان ما أن يخصص قدرًا كبيرًا من التكاليف الموزعة على ١٠٠ خط إنتاج مختلف، وليست هناك طريقة سهلة للقيام بهذا. ويزيد ارتفاع التكاليف غير المباشرة من صعوبة فهم مصادر الربح والتكاليف، وإذا لم نعرف أى المنتجات التى

تدر أرباحًا وأوجه صرف التكاليف، فليس من المحتمل أن نكون قادرين على إدارة أعمالنا بنجاح.

لتوضيح هذه النقطة، سندرس مثالاً مبسطًا للغاية لصانع أحد الأجهزة الإلكترونية الذى يرصد مبالغ متساوية لثلاثة أنواع مختلفة من الأجهزة: جهاز مرتفع السعر (أ)، جهاز متوسط السعر (ب)، جهاز منخفض السعر (جـ). يبين جدول (٤-١) أن جميع الأجهزة تحقق ربحًا إجماليًّا وتساهم فى التكاليف التشغيلية، والتى تمثل تقريبًا ثلث الإيرادات. حتى الآن، لا مشكلة.

جدول (٤ ـ ١) الأرباح قبل تخصيص النفقات غير مباشرة

	أ	ب	جـ	الإجمالى
الكمية	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٣٠٠
سعر الوحدة	١٥	١٢	٨	
إجمالى الإيرادات	١٥٠٠	١٢٠٠	٨٠٠	٣٥٠٠
التكاليف المباشرة/الوحدة	٨	٦	٤	
إجمالى التكاليف	٨٠٠	٦٠٠	٤٠٠	١٨٠٠
إجمالى الأرباح	٧٠٠	٦٠٠	٤٠٠	١٧٠٠
النفقات غير المباشرة				١٢٠٠
صافى الأرباح				٥٠٠

ونظرًا لأنها شركة تقليدية، قام مصنع الأجهزة بتوزيع تكاليف تشغيل كل منتج على أساس الكمية؛ ونظرًا لأنه تم بيع عدد متساو من كل منتج، فإن كل منتج يتحمل قدرًا متساويًا من النفقات غير المباشرة، وهذه هى

الطريقة البسيطة الطبيعية لتوزيع النفقات غير المباشرة فى العديد من الشركات المنظمة وظيفيًا. وتشير النتائج إلى أن الأجهزة الرخيصة تتساوى تكلفتها مع أرباحها، وربما يتعين على الشركة أن تتخلص من خط الإنتاج هذا أو تحاول رفع أسعار المنتج الرخيص. انظر الجدول (٤ - ٢).

الجدول (٤ _ ٢) النفقات غير المباشرة الموزعة وفقًا لكمية الوحدة.

	أ	ب	جـ	الإجمالى
إجمالى الأرباح	٧٠٠	٦٠٠	٤٠٠	١٧٠٠
النفقات غير المباشرة	٤٠٠	٤٠٠	٤٠٠	١٢٠٠
صافى الأرباح	٣٠٠	٢٠٠	٠	٥٠٠

عند هذه النقطة، يوضح مدير التصنيع أن الأجهزة رخيصة الثمن لا تتطلب جهدًا كبيرًا، بينما تتطلب الأجهزة غالية الثمن جهدًا كبيرًا. ويتم تصنيع الأجهزة الرخيصة من أجل تخصص واحد، ويتم التصنيع فى دورة عمل واحدة من دون تغيير خطوط الإنتاج من ماكينة لأخرى أو اقتطاع فترة استراحة للماكينات. وعلى الجانب الآخر، تجد أن الأجهزة غالية الثمن تُصنع حسب طلب المستهلك، وتتطلب فترة طويلة لاستراحة الماكينات؛ نظرًا لأنه يتم تغيير خطوط الإنتاج من ماكينة إلى أخرى باستمرار. ومن ثم، يقرر المدير المالى أن يعدل حساباته (جدول ٤ - ٣) وأن يوزع النفقات غير المباشرة بالتناسب مع الإيرادات. وفجأة، تبدو الأجهزة الرخيصة مربحة ويبدو خط الإنتاج (ب) - الذى كثيرًا ما يُهمل - هو أكثر خط تحقيقًا للأرباح.

جدول ٤ ـ ٣ النفقات غير المباشرة موزعة بالتناسب مع الإيرادات.

	أ	ب	جـ	الإجمالى
إجمالى الأرباح	٧٠٠	٦٠٠	٤٠٠	١٧٠٠
النفقات غير المباشرة	٥١٤	٤١١	٢٧٤	١٢٠٠
صافى الأرباح	١٨٦	١٨٩	١٢٦	٥٠٠

غير أن مدير التصنيع انتابه الشك فى أن هذه الصورة ليست مكتملة، فيعمل مع مدير مبيعات، ويسجل كل الأنشطة لكل منتج، فيكتشفان أن ٦٠٪ من الوقت غير المباشر والتكاليف غير المباشرة يتم صرفها على خط إنتاج (أ) غالى الثمن، حيث لا يقتصر الأمر على فترة استراحة الماكينات وحسب، بل يشتمل على إعداد فواتير كميات صغيرة لكثير من العملاء المختلفين، وصعوبات تنسيق الوقت، والتعامل مع استفسارات العملاء وجهود المبيعات؛ مما جعل تكلفة خط الإنتاج (أ) عالية للغاية. فى حين كان خط الإنتاج (جـ)، الذى يتم إنتاجه من أجل عميل واحد مهم، رخيصًا للغاية فى إنتاجه وبيعه. وقد جاءت النتائج فى جدول ٤ ـ ٤ الذى يبين أن خط إنتاج (جـ) هو أكثر الخطوط ربحية حتى الآن، فى حين أن خط الإنتاج (أ) يتكبد الخسائر.

جدول ٤ ـ ٤ النفقات غير المباشرة موزعة وفقًا للنشاط (الجهد المبذول)

	أ	ب	جـ	الإجمالى
إجمالى الأرباح	٧٠٠	٦٠٠	٤٠٠	١٧٠٠
نسبة النفقات غير المباشرة	٦٠	٣٠	١٠	
النفقات غير المباشرة	٧٢٠	٣٦٠	١٢٠	١٢٠٠
صافى الأرباح	٢٠-	٢٤٠	٢٨٠	٥٠٠

واستنادًا إلى الطريقة التى يقوم بها مصنع الأجهزة بتوزيع التكاليف، فإما يكون خط إنتاج (أ) أو (ب) أو (جـ) هو الأكثر ربحية. قد تجد أن خط الإنتاج (جـ) يحقق أرباحًا أو خسائر، وربما تجد أن خط الإنتاج (أ) هو الذى يحقق أرباحًا أو خسائر. إذا توافرت لديك المعلومة الخطأ، فستتخذ القرارات الخاطئة؛ لذا يعد توزيع النفقات أمرًا مهمًّا ويصعب تحديده على نحو متزايد.

توزيع النفقات ومأزق مصنع الأجهزة

من الناحية النظرية، تقدم محاسبة تكاليف النشاط حلًّا رائعًا لهذه المشكلات. وقد شرح «كوبر» و«كابلان» محاسبة تكاليف النشاط فى مقال نُشر فى مجلة «هارفارد بيزنيس ريفيو» عام ١٩٨٨م، وقد كان التوقيت مثاليًّا. وبعد مرور بضع سنوات نشر كل من «هامر» و«تشامبى» كتابهما *Reengineering the Corporation*، الذى صار مرجعًا لا غنى عنه فى الاستشارات وخفض التكاليف فى تسعينيات القرن العشرين، ويعد كل من إعادة هيكلة الشركات ومحاسبة تكاليف النشاط رفيقين، حيث إن كليهما يقلب الشركة رأسًا على عقب. وبدلاً من إلقاء نظرة على الهيكل الوظيفى، فهما يلقيان نظرة على العمليات، وكيف تتم عبر الهيكل الوظيفى الخاص بالمؤسسة، وليس من قبيل المصادفة أن تبلغ محاسبة تكاليف النشاط ذروتها فى تسعينيات القرن العشرين. لكن منذ ذلك الحين، تراجعت فكرة إعادة هيكلة المؤسسات، وصارت مجرد إضافة غير ضرورية لعملية خفض التكاليف، وتراجعت محاسبة تكاليف النشاط مع تراجع إعادة الهيكلة. فى الفترات الطيبة، تبدو ضوابط التكاليف وكفاءة العمليات أقل أهمية، لكن ربما ترجئ أزمة الائتمان تنفيذ حكم الإعدام على كلا المنهجين.

لا يسعنا الوقت، أو المساحة، فى هذا المقام كى نبين طريقة عمل محاسبة تكاليف النشاط، وهو ما قد يلمح إلى سبب تراجعها؛ فهى أداة قوية للغاية لفهم التكاليف وإداراتها، لكنها أيضًا أداة كثيرة المتطلبات. إنها تستنزف جزءًا كبيرًا من وقت الإدارة، وتحتاج عادة إلى مساعدة خبير خارجى، مما يجعل الأمر مكلفًا، ومن الأفضل القيام به مرة كل بضع سنوات باعتباره تحليلاً خاصًّا. وغالبًا ما يتم تجنب محاولات دمج محاسبة نشاط التكاليف فى برامج التطبيقات بالشركات؛ لأنها ليست أداة محاسبية معتادة، بل هى أداة تحليلية متخصصة.

ومن الناحية العملية، ظل جزء كبير من المحاسبة الإدارية متمسكًا بالمبادئ التى وضعها «باتشولى» منذ أكثر من ٥٠٠ عام مضت، وصار المديرون يركزون على التكاليف الوظيفية، وهذا الأمر قد يكون مضللاً (انظر مثال الأجهزة الإلكترونية)، ولكنه بسيط ويحمل درجة عالية من المصداقية الإدارية. إذا حدث خلل فى ميزانية القسم، فرئيس القسم هو من يتحمل اللوم؛ نظرًا لأنه من الصعب تحديد موضع المسئولية فى محاسبة تكاليف النشاط.

وكما هى الحال دائمًا، فإن التطبيق يتفوق على النظرية. قد تكون التكاليف الوظيفية مضللة، وقد تكون محاسبة تكاليف النشاط معقدة للغاية، لكن هذا لم يمنع المديرين من ابتكار إجراءات بسيطة وعملية يستخدمونها من أجل تحفيز الأداء. وتميل الصناعات المختلفة إلى التركيز على إجراءاتها المميزة فيما يخص الإنتاجية والربحية، على سبيل المثال:

- شركات بطاقات الائتمان: صافى القيمة الحالية لكل عميل.
- شركات الخطوط الجوية: الانتفاع والإيرادات الخاصة بكل كيلو متر متاح.

- الفنادق: متوسط الإيرادات لكل ليلة مبيت.
- الخدمات الاحترافية: الانتفاع.
- البنوك: نسبة التكلفة إلى الدخل.
- تجار التجزئة: المبيعات لكل قدم مربع/متر، ونمو مبيعات المحلات ذات النشاط المشابه (أو النشاط عينه).

ومن الواضح أن هذه ليست الإجراءات الوحيدة التى تستعين بها كل صناعة. لكنها، فى كل حالة، مجموعة إجراءات منطقية تهدف لتحديد ما إذا كان العمل يسير فى الاتجاه الصحيح أم لا.

وقد وُضعت المحاسبة الإدارية بين شقى الرحى، فمن جهة يتضح أن أدوات المحاسبة الإدارية التقليدية صار لا يعتمد عليها بالنسبة للشركات التى لديها مبلغ كبير من النفقات غير المباشرة التى تحتاج إلى تخصيصها. وعلى الجانب الآخر، ليس هناك بديل مُرض. وتبين تجربة محاسبة تكاليف النشاط أن المحاسبة الإدارية أكثر عرضة للتطور على نحو أسرع من المحاسبة المالية، فيمكنك أن تجرب المحاسبة الإدارية من دون الوقوع تحت أيدى المشرعين، وهناك حاجة ملحة لدى الإدارة لكى تحظى بمعلومات جيدة من أجل اتخاذ القرارات على أساسها. وكما هى الحال مع كثير من أجزاء ثورة الإدارة، فإن المحاسبة الإدارية لم تكتمل بعد.

عملية وضع الميزانية

الميزانية هى توزيع الموارد القليلة بطريقة فعالة، ويجب أن تكون عملية عقلانية مصممة من أجل الاستغلال الأمثل لموارد الشركة وعوائدها،

لكـن أى شخص مر بتجربـة وضع ميزانية يعرف أن الأمـر ليس منطقيًّا على الإطـلاق. إن المسألة سياسية فى المقام الأول؛ حيث يتدافع المديرون بحثًا عن المزيد من الموارد، فى مقابل القليل من الالتزامات قدر الإمكان، ومن ثم تصـير عملية وضع الميزانية معركة ثلاثيـة الجبهات بين الإدارة العليـا (مدعومـة بقسـم التخطيـط)، والإدارة الوسطـى، وبين مختلف الجماعات من مديرى الطبقة الوسطى من الإدارة، الذين يتنافسون على قدر ضئيل من موارد الشركة نفسها.

وتكشف عملية وضع الميزانية عن حقيقتين بغيضتين عن المؤسسات:

- لا تتمثل المنافسة الحقيقية بالنسبة لمعظم المديرين فى السوق، بل تأتى المنافسة الحقيقية من المكتب المجاور؛ فالمنافسة السوقية قد تسرق حصة السوق، ولكنها لن تسرق من الميزانية أو العلاوة أو الترقية مثلما يفعل الزملاء، وتُعد المنافسة الداخلية أكثر خطورة من المنافسة الخارجية (السوق) فى معظم الشركات.
- تؤسَّس الشـركات بصـورة تساعد علـى الصراع، وتشـير النظرية التقليدية إلى أن الشركات بمثابة كيانات تعاونية، لكنها فى الحقيقة غير ذلك؛ فكل قسم، وعمل تجارى، ومجموعة إنتاجية وجغرافية لها أولويـات مختلفة ومتطلبات تنافسية فـى الشركة. ومن خلال عملية الصـراع الداخلـى والمنافسة الداخليـة، تخرج أفضـل الأفكار، فى بعض الأحيان لا تفوز أفضل الأفكار بـل الأفكار الملائمة أكثر؛ حيث يمكن أن تكون المنافسة الداخلية شرسة بحق.

إن قواعد الاشتراك فى صراع وضع الميزانية لم يتم تدوينها قط، لكن جميع المشاركين يفهمون تلك القواعد:

- التظاهر بالموضوعية والتركيز على أهداف الشركة. عمليًّا، يستند المديرون إلى البيانات مثلما يستعين المترنح بعمود الإنارة ليستند إليه، لا ليستنير به. فالمديرون لا يبحثون عن الحقيقة، بل يسعون إلى التوصل لأفضل تسوية ممكنة للميزانية، وينتقون البيانات لدعم وجهة نظرهم.
- الانتقام أولاً. اضرب ضربتك مبكرًا وشكل النقاش وفقًا لتوقعاتك: تحدث إلى الإدارة العليا قبل بدء العملية الرسمية، وحافظ على استمرار الحوار لتعزيز وجهة نظرك؛ فمثل هذه السياسات الأساسية تحظى الآن بالمصداقية الأكاديمية. لقد لاحظ «دانيال كانيمان»، الفائز بجائزة نوبل فى الاقتصاد لعام ٢٠٠٢م - فى عمله على اتخاذ القرار - أن الإرساء (الصياغة) والتكرار عاملان أساسيان يؤثران فى الطريقة التى يأخذ بها الأشخاص قرارًا ما. بعبارة أخرى، القرارات ليست عقلانية تمامًا.
- عدم المغالاة فى إظهار نجاح ميزانية هذا العام. يعنى النجاح هذا العام ببساطة أن توقعات العام التالى ستكون ذات مستوى أعلى منه. إذا كان هذا العام يسير على خير ما يرام، فقم بترحيل أكبر قدر ممكن من الأخبار السارة للعام القادم، بحيث يبدأ على خير ما يرام. فى القطاع العام، يجرى هذا من خلال المبالغة فى إنفاق أموال دافعى الضرائب مع اقتراب السنة المالية حتى لا يضطروا إلى خفض ميزانية العام التالى. فعلى أرض الواقع، يعد الحفاظ على موارد الوزارة أهم من الاعتناء بأموال دافعى الضرائب.

من الناحية النظرية، ليس من الضرورى أن تكون عملية وضع النظرية، على طريقة البقاء للأصلح، سيئة؛ فقد توجد المنافسة والبقاء للأصلح أفضل الطرق لتخصيص موارد الشركة. ويجب ألا نشتكى إذا

كانت عملية وضع الميزانية تتسم بأنها عملية سياسية صعبة معقدة؛ فالمديرون يتقاضون رواتبهم لعمل هذا الهراء. ولا ينبغى لنا أن نشتكى إلا إذا أسفرت عملية وضع الميزانية عن عجز فى توزيع الموارد الشحيحة، وفى هذا المقام، نجد أن هناك مشكلة كبرى وأخرى صغرى تواجه عمليات وضع الميزانية بالنسبة لمعظم الشركات.

تتمثل المشكلة الصغرى المتعلقة بالميزانية فى أن إعدادها يستغرق الوقت والجهد، بمعنى أنها تشتت الموارد بعيدًا عن الأنشطة التى تضيف مزيدًا من القيمة. وهناك مخاطرة فى أن يتمكن المديرون من التوصل إلى تسويات مرنة بشأن ميزانية تفيدهم بصفة شخصية، لكنها تضر بالشركةكلها - وهذه مشكلة صغرى لأنها معروفة جيدًا. وقد نجح معظم مديرى الإدارة العليا فى خوض لعبة الميزانية حين كانوا مديرين بالإدارة الوسطى؛ حيث إنهم يعرفون جميع الحيل وهم قادرون على الحد من الأضرار التى تسببها مثل هذه الألعاب.

وتتمثل المشكلة الكبرى فى أن عملية وضع الميزانية تعتمد على مفهوم الربح المتزايد؛ فأفضل مؤشر لميزانية العام القادم هو ميزانية العام الحالى، مع إضافة أو طرح قدر يسير من أجل التضخم والأداء؛ وهذا النمط من التفكير يجعل المديرين أسرى للماضى، حيث إنهم يأخذون ما ورثوه ويواصلون على الوتيرة القديمة نفسها، وربما يعملون بجهد أكبر فى مواكبة المنافسين الذين يعملون بدورهم بالجهد نفسه، لكن لا يمكننا مواصلة العمل بجهد أكبر كل عام دون أن ننهار. ففى مرحلة ما، يتعين علينا أن نتصرف بذكاء أكثر، بمعنى أن نبحث عن طريق مختلف لنسبق به المنافسين أو نعرقلهم. وميزانية معظم الشركات لا تتعلق بالتصرف على نحو أكثر ذكاءً فحسب، بل تتعلق بالعمل بجهد أكبر.

حين تصير عملية وضع الميزانية وعملية التخطيط بديلين للتفكير الإستراتيجى، يُحكم على الشركة بالعمل بجهد أكبر، لا أكثر ذكاءً، وعادة ما يحتاج تنفيذ الفكر الإستراتيجى إلى تآزر أكثر من قسم ويستغرق من الوقت أكثر من عام. بعبارة أخرى، يعيق وضع ميزانية لقسم واحد ولعام واحد أى نوع من التفكير الإستراتيجى أو الأفعال الإستراتيجية. إن التفكير داخل حدود الميزانية لن يساعدك على تخطى التحديات الأساسية مثل:

- إعادة تحديد حقيبة أنشطة الشركة: بيع الشركات والاستحواذ عليها.
- تنمية قدرات داخلية جديدة، وابتكار منتجات جديدة وفتح أسواق جديدة.
- إعادة تصميم العمل وإعادة هيكلة المؤسسات وإجراء الإصلاحات بها.

من الناحية العملية، تقضى معظم الشركات وقتًا طويلاً للغاية فى عملية وضع الميزانية، بينما تقضى وقتًا قصيرًا للغاية فى العمليات الإستراتيجية، وتعد عملية وضع الميزانية آمنة، وقواعد الاشتراك معروفة للجميع ومخاطر إساءة الفهم منخفضة. لكن تُعد العملية الإستراتيجية غير آمنة بالنسبة للإدارة؛ لأن معظم الناس يفتقرون إلى الخبرة، ولا يعرفون قواعد الاشتراك فى العملية - ومخاطرة إساءة الفهم عالية، كما أن عملية وضع الميزانية عملية منهجية، بينما تميل العملية الإستراتيجية إلى النفعية أو تنتج عن الأزمات، وعلى أفضل التقديرات فإنها تتكون من تقرير عرضى صادر عن استشاريى الإدارة العليا، ثم يتم توصيله بطريقة مشوشة للمديرين الآخرين. وبذلك تكون النتيجة عبارة عن

فجوة كبيرة فى قلب معظم الميزانيات؛ نظرًا لأنها توضع من دون توجه أو فهم إستراتيجى صادق.

ومن الناحية النظرية، ينبغى أن تكون الميزانية أكثر إستراتيجية، ولكن طالما أنك تعهد بالتفكير الإستراتيجى للمستشارين الخارجيين، فإن هذا النمط من التفكير لن يتبعه أحد. لا تعد الشركات الفاشلة وضع ميزانية ذكية نوعًا من النجاح. تمتلك شركتا «فورد» و«جنرال موتورز» أقسام تخطيط وعمليات وضع ميزانية متطورة للغاية، ومع ذلك سحبت شركة «هوندا» و«تويوتا» البساط من تحت أقدامهما، ولم تنجح واحدة من شركات الإنترنت الناجحة (أو الفاشلة) أو تفشل بفضل جودة عملية وضع الميزانية، بل نجحت أو فشلت استنادًا إلى جودة نموذج العمل التجارى وأسلوبه.

يقلل التفكير الإستراتيجى الأكثر وضوحًا من مشكلتى التفكير القائم على سياسات الشركة والتفكير المعنى بالأرباح. لكن بما أن هذا النوع من الميزانية تكون مخاطره أقل، بينما يكون التفكير الإستراتيجى ذا مخاطرة عالية، قد نتوقع من الميزانيات القائمة على سياسات الشركة والتفكير المعنى بالأرباح أن تسود لفترة طويلة، لكن فى الشركات التقليدية. أما المؤسسات الجديدة، فلا يعيقها الماضى؛ فهى مؤسسات تتمتع برفاهية التصرف بطريقة إستراتيجية بدلاً من الوقوع أسيرة الماضى من خلال اتباع عملية وضع الميزانية.

الخلاصة

تعد النظرية المالية والمحاسبية معيبة بشكل بالغ، ويقول المدافعون عنها: إنها مثل الديمقراطية أفضل سبيل موجود، وإذا كانت البدائل عبارة عن

معادلات أو قواعد بسيطة، فسيكون المدافعون عن هذه النظريات محقين؛ لأنه ليست هناك معادلات أو قواعد أفضل، ويتمثل التحدى الذى تواجهه الإدارة فى معرفة كيفية التعامل مع هذا الخلل.

وتخلص النتيجة الأساسية إلى عدم الاعتماد على المعادلات والقواعد، بل على الحكم السليم. حين نستعيض بالمعادلات عن التفكير تقع الكوارث، وفى أزمة الائتمان كلفتنا الكارثة ٤ تريليونات دولار، وفقًا لصندوق النقد الدولى، وهذا يكفى لتغطية الكرة الأرضية بعملات من فئة الـ١٠٠ دولار، وربما كان هذا استخدامًا أفضل للمال عن إهداره فى البنوك وعلى المصرفيين. وقد أسهم كل من المحاسبة غير الدقيقة والاعتماد بلا تفكير على نموذج تسعير الأصول الرأسمالية وتبنى التوجهات الخاطئة تجاه المخاطر فى خسارة قدرها ٤ تريليونات دولار.

يتمثل التحول المهم فى التفكير فى فهم أنه لا يمكن الاعتماد على النظرية المالية أو النظرية المحاسبية لمواجهة تحديات الإدارة، فمن خلال الاستعانة الحكيمة بالنظريات، قد تمدنا بأساس لمزيد من التفكير من أجل اختبار الافتراضات واستكشاف البدائل. بعبارة أخرى، ليست النظريات هى نهاية المطاف، لكنها نقطة البداية. إننا سنشيخ ونموت قبل أن يتم وضع نظرية مالية أو محاسبية فعالة. لذلك لا يسعنا انتظار الكمال ولسنا بحاجة إلى ذلك. ويتمثل التحدى فى استخدام الأدوات المعيبة الموجودة لطرح الأسئلة الصحيحة واكتشاف الإجابات صحيحة.

الفصل الخامس

المعلومات: من النقص الحاد إلى التضخم الجامح

على مدار الأعوام الثلاثين الماضية، أحدثت تكنولوجيا المعلومات تحولات كبيرة فى عالم الأعمال التجارية، وهى ليست بالمعجزة التكنولوجية الأولى أو الأخيرة التى تغير طبيعة المجال؛ حيث يمكن القول: إن اختراع السكك الحديدية أحدث القدر ذاته من التغيير، وذلك بأن مكن من قيام الثورة الصناعية الأولى، وقد يرى آخرون أن محرك الاحتراق، والطيران، والكهرباء، والهاتف هى أشكال التكنولوجيا التى غيرت وجه تاريخ الأعمال التجارية. فى المستقبل سوف تظهر تكنولوجيات أخرى تبهر الأجيال القادمة وتقنعهم بأنهم يعيشون فى ظل تغيرات تكنولوجية غير مسبوقة.

بدلًا من الجدال حول أى تكنولوجيا أحدثت أكبر تغيير، ربما ينبغى علينا أن نقبل فكرة أنه من الطبيعى أن تعيش الشركات فى ظل حالة من التغيرات التكنولوجية المتواصلة. وحتى طبيعة ثورة تكنولوجيا المعلومات قد مرت بتغيرات عديدة على مدار ٣٠ عامًا: من الحاسبات المركزية إلى

المكتبية إلى خدمة الحوسبة السحابية، ومن الهواتف الثابتة إلى أجهزة الفاكس إلى الهواتف المحمولة والبريد الإلكترونى، والبلاك بيرى. ومن الحاسبات المنفصلة إلى شبكة الإنترنت، والتى مرت بدورها بالعديد من التطورات على مدار أجيال عديدة.

من العبث أن نتوقع التكنولوجيا التى ستتطور أو الكيفية التى سيتم استغلال هذه التكنولوجيا بها؛ فما نعتبره من المسلمات اليوم، لم يكن متوقعًا بالأمس - فالنجاحات لا يتم التكهن بها فى الكتب، بل تكتشف فى الأسواق. على سبيل المثال، أصبح البحث المدفوع من «جوجل» الآن بمثابة الوسيلة الوحيدة للحصول على المال مقابل البحث على الإنترنت، بعد أن جربت شركات أخرى الاشتراكات (إيه أو إل) أو لافتات الإعلانات على الإنترنت (ياهو!). وقد حقق كل من «فيس بوك» و«تويتر» نجاحًا على شبكة الإنترنت، بينما أخفقت شركات البيع على الإنترنت مثل «بو دوت كوم» Boo.com (بيع الملابس بالتجزئة) و«ويبفان» Webvan (بقالة). إننا نصير أكثر حكمة بعد مرور الحدث، وإذا تحلينا بالحكمة والشجاعة قبل وقوع الحدث، فسوف نحقق ثراء واسعًا.

قد لا نملك القدرة على توقع مستقبل التكنولوجيا، لكن يجب علينا أن نتعلم كيفية إدارتها. وحتى الآن، يبدو أن الدليل على ذلك هو أن التكنولوجيا أصبحت أكثر تعقيدًا من البشر؛ فنحن لم نتعلم كيفية التعامل مع التكنولوجيا أو تطبيقاتها فى الحياة الإدارية، ونحن فى خضم ثورة تكنولوجية، ولا نعلم إلى أين ستأخذنا؛ فهى التى تقودنا وليس العكس. وفى حين أننا نتمنى أن تأخذنا التكنولوجيا إلى مستقبل مزدهر ومريح، فإننا نخشى كذلك من أن تكون التكنولوجيا مثل وحش «فرانكنشتاين»: المخلوق الذى صنعناه بأيدينا ولم نعد قادرين على التحكم فيه.

التحديان الأساسيان اللذان يواجهان المديرين هما:

- كيفية إدارة التكنولوجيا بفاعلية.
- كيفية إدارة تطبيق التكنولوجيا على الأعمال.

كيفية إدارة التكنولوجيا بفاعلية

يصل الإنفاق العالمى على التكنولوجيا إلى معدلات ضخمة؛ حيث تقدر شركة «آى دى سى» معدل إنفاق الشركات والحكومة على التكنولوجيا بـ ١,٥ تريليون دولار. وسيتم تقسيمها كما يلى:

- البرمجيات: ٣٢٧ مليار دولار.
- المكونات الصلبة: ٥٦٢ مليار دولار.
- خدمات تكنولوجيا المعلومات: ٥٨٧ مليار دولار.

أما مجموعة «جارتنر» فقد جاءت بتقدير مشابه لعام ٢٠٠٩م، ولكنها أضافت ١,٩ تريليون دولار للاتصالات عن بعد. ولوضع هذه الأرقام فى نصابها، يجب أن نعلم أن إجمالى الناتج المحلى للمملكة المتحدة فى عام ٢٠٠٩م بلغ ٢,١ تريليون دولار، كذلك أصبحت شركات صناعة التكنولوجيا من أكثر الشركات توظيفًا للعمالة؛ فشركتا «آى بى إم» و«أكسنتشر» توظفان وحدهما ٥٧١ ألف عامل من جميع أنحاء العالم، مقارنة بشركتى «فورد» و«جنرال موتورز» اللتين توظفان ٤٨٥ ألف عامل حول العالم، والفجوة بينهم تتسع بسرعة؛ فالجديد يحل محل القديم. وإذا أشارت شركات صناعة السيارات إلى أن وراءها جيشًا من الموردين الذين يعتمدون عليها، فسوف تشير شركات صناعة تكنولوجيا المعلومات إلى أن كل شركة كبرى على مستوى العالم تعتمد عليها.

وبأخذ حجم الإنفاق فى الاعتبار، من المهم أن تحصل الإدارة على قيمة جيدة مقابل إنفاقها على التكنولوجيا، وهنا يصبح واضحًا أن التكنولوجيا هى الأكثر سيطرة على الإدارة وليس العكس. فى الأحوال الطبيعية، لا يستطيع كبار المديرين التنفيذيين مساءلة مدير إدارة تكنولوجيا المعلومات بفاعلية؛ فمدير إدارة تكنولوجيا المعلومات يدير دولة داخل الدولة دون أن يعارضه أحد، كما يتم تمرير تحديثات النظم الرئيسة على أساس أنها تحديثات إستراتيجية، وإذا كانت هناك دراسة جدوى، فإنها غالبًا ما تعد بعد تمرير التحديثات، أو يتم تجاهلها تمامًا. على النقيض من ذلك، يشعر المديرون التنفيذيون بسعادة غامرة فى التعليق على الدعاية وانتقادها؛ فهم يعتقدون أنهم حين يشاهدون الإعلانات كمستهلكين، يصيرون خبراء فيها، وهذا هو الخطأ الذى يقع فيه مشجعو كرة القدم، فمجرد مشاهدتك شيئًا ما لا يعنى أنك قادر على القيام به جيدًا. ورغم كثرة النقد الموجه للدعاية، فلا يُنفَق عليها إلا ٤٥٠ مليار دولار سنويًّا، وهو ما يعادل ثلث ما يتم إنفاقه على مجال تكنولوجيا المعلومات. يهتم المديرون التنفيذيون بدراسة ونقد ما هو مألوف، وليس ما هو مهم.

إن تكنولوجيا المعلومات هى ذلك النوع من المبيعات التى تقوم على عامل الخوف المعهود، وإن لم تشترها، ستكون الشركة عرضة لخطر الانهيار. والقليل من التنفيذيين هم من يكونون على أهبة الاستعداد لتحمل هذه المخاطرة، أو لديهم القدرة على تقييمها. وفى الغالب يقف استشاريو وبائعو تكنولوجيا المعلومات فى صف مدير إدارة تكنولوجيا المعلومات فى الشركة؛ لأنه مصدر أرباحهم المستقبلية، وذلك بدلًا من منح الإدارة رؤية غير متحيزة أو حتى نقدية حول متطلبات الاستثمار فى مجال تكنولوجيا المعلومات.

إن البيانات المتاحة تدعم وجهة النظر التى ترى أن الاستثمار فى مجال التكنولوجيا مهدر إلى حد كبير، وأكثر المصادر الموثوق بها التى يتم الاستشهاد بها هو تقرير مجموعة «ستانديش»، التى تجرى دراسات على التنفيذيين المستخدمين للتكنولوجيا منذ عام ١٩٩٤م. وفيما يلى النتائج التى توصلت إليها:

- ٣١٪ من مشروعات تكنولوجيا المعلومات تم إلغاؤها قبيل الانتهاء منها.
- ٥٣٪ من البرامج واجهت تحديات؛ حيث تكلفت نسبة ١٨٩٪ من الميزانية المخصصة لها، واستغرقت ٢٢٢٪ من ميزانية الوقت وحققت ٦١٪ من المواصفات الأصلية.
- ١٦٪ من المشروعات فقط تلتزم بإطارى الوقت والميزانية المحددين لها.

هذه النتائج تشير إلى إهدار كبير، علاوة على أنها حتمًا مثيرة للجدل. فى عام ٢٠٠٧م، قرر «ساور» *وآخرون* أن يسألوا مديرى مشروعات تكنولوجيا المعلومات، وليس المستخدمين. ومما قد لا يثير الدهشة أن مديرى تكنولوجيا المعلومات قيموا أنفسهم على نحو أفضل. وقد انتهت دراسة «ساور» إلى النتائج التالية حول مصير مشروعات تكنولوجيا المعلومات:

- ٩٪ من المشروعات تم التخلى عنها.
- ٥٪ من المشروعات تجاوزت الميزانية المحددة لها.
- ١٨٪ من المشروعات تجاوزت الجدول الزمنى المحدد لها.
- ٥٩٪ من المشروعات جيدة.
- ٧٪ من المشروعات ممتازة وفاقت التوقعات.

نظرًا لأن مشروعات تكنولوجيا المعلومات ما هى إلا مبادرات تقوم بها الشركة داخلها، فإنه يصعب الحصول على تقييم موضوعى لمدى فاعلية إدارة تكنولوجيا المعلومات. تشعر الشركات بالفخر وهى تعلن عن نجاحاتها، بينما تعمل على طى صفحة إخفاقاتها فى مجال تكنولوجيا المعلومات فى هدوء شديد بعيدًا عن أعين الناس. وفى المرة الوحيدة التى قامت فيها كل الشركات بتبنى مشروع تكنولوجيا معلومات واحد فى العلن، كانت النتائج مبهرة؛ فمشروع Y2K الرائع (عام ٢٠٠٠م) كان ضروريًّا للتأكد من أن كل أجهزة الكمبيوتر مستعدة لاستقبال الألفية الجديدة، وقصته تعطى لمحة سريعة عن التحديات التى تواجه إدارة تكنولوجيا المعلومات.

تعود مشكلة Y2K إلى أيام الحوسبة الأولى، فى عصر اتسم بقدرات المعالجة والذاكرة المحدودة. ولكى يتم ادخار المساحة، كانت السنة تُكتب ٧٢ أو ٦٨ بدلًا من ١٩٧٢ أو ١٩٦٨- على سبيل المثال. وقد بدأ «آلان جرينسبان» (رئيس بنك الاحتياط الفيدرالى من ١٩٨٧م- ٢٠٠٦م) حياته المهنية فى مجال البرمجة، ويشرح سبب المشكلة قائلا:

> لقد بدأنا كتابة برامجنا كى تصبح محددة وواضحة فيما يتعلق بالمساحة واستغلال السعة، ولم نفكر أبدًا فى أن هذه البرامج سوف تبقى لأكثر من سنوات قليلة، ونتيجة لذلك، لم يتم توثيق الكثير من البرامج. ولو تسنى لى الرجوع بالزمن إلى الوراء، والنظر فى بعض البرامج التى كتبتها منذ ٣٠ عاما. فسأجد صعوبة بالغة فى العمل عليها خطوة بخطوة.

لنكن عادلين: لم يتوقع أحد أن تبقى هذه البرامج كل هذا الوقت، ولم يتوقع أحد المشكلات الضخمة التى ستنتج عن عملية التوفير هذه. فما إن عرف الناس أن أجهزة الكمبيوتر ستتعرف على عام (٢٠٠٠م)

كعام (٠٠)، فقد توقعوا جميع أشكال العواقب الكابوسية؛ حيث توقعوا أن تتوقف شركات المرافق عن العمل، وأن يحدث خلل فى محطات الطاقة النووية، وأن تسقط الطائرات، وأن تنهار سوق الأسهم، وأن يتلقى الواحد منهم غرامة تأخير قدرها ٩١٠٠٠ دولار مقابل إيجار قرص «الدى فى دى»، لأن الحاسب سيرى أنك تأخرت عن إعادته ٩٩ عامًا.

قد تبدو عملية تعديل التاريخ المكتوب على شكل «٩٩» إلى «١٩٩٩» عملية تافهة، لكن فى مجال تكنولوجيا المعلومات، لا يوجد شىء تافه. ففى العديد من الشركات، كانت المهمة الأولى هى تحديد الأنظمة التى يستخدمونها بالفعل. وفى أحد البنوك، كان هناك أكثر من ٦٠٠ نظام مستخدم، وكان اكتشاف هذه البرامج مثل عملية حفر أثرية ضخمة عبر تاريخ تكنولوجيا المعلومات، وحتى إدارة تكنولوجيا المعلومات لم تكن تعلم بوجود الكثير من هذه الأنظمة. وكما ذكر «جرينسبان»، لم يكن هناك دليل أو توثيق للعديد من الأنظمة، وما من أحد يعرف كيف تعمل هذه البرامج أو كيف كانت ستتوقف عن العمل عام ٢٠٠٠م.

وصلت تكلفة الكشف عن الأنظمة وتغيير جميع البرامج المناسبة فى شركة «إيه تى آند تى» وحدها إلى ٩٠٠ مليون دولار، وكانت دراسة الجدوى الخاصة بإنفاق كل هذا المبلغ من المال شديدة البساطة، وتتلخص فيما يلى: لن تحصل على أى ربح إضافى، ولن توفر أية تكاليف، ولن تحسن أية خدمة، ولن يتحسن أى شىء، لكن شركتك ستظل قائمة. لقد كانت دراسة الجدوى الخاصة بمشروع Y2K غير جذابة بالمرة، لكن لا يمكن رفضها على الإطلاق، كما هى الحال مع الكثير من دراسات الجدوى الخاصة بمشروعات تكنولوجيا المعلومات. وبحسب تقديرات «جارتنر جروب»، بلغت تكاليف الإعداد لمشكلة Y2K على مستوى العالم حوالى تريليون دولار، وكانت أرباح هذا الاستثمار صفرًا.

لا أحد يعرف بالتحديد ماذا كان سيحدث لو لم يتم إنفاق مبلغ التريليون دولار على مشروع Y2K؛ فحقيقة أن عام ٢٠٠٠م قد مر بأقل قدر من المشكلات يمكن أن تكون برهانًا إما على أن الإعداد كان بارعًا، أو أن كل ذلك لم يكن ضروريًّا، ومع ذلك، تمدنا إيطاليا بخيط يوصلنا إلى الإجابة. ففى عام ١٩٩٩م، ذكرت وكالة «أسوشيتد برس» أن: «إيطاليا من أقل دول الغرب استعدادًا لمشكلة Y2K»؛ فلم تكن إيطاليا قد عينت لجنة حكومية لتنظر فى المشكلة حتى ربيع عام ١٩٩٩م، فبدت خطتها كما لو أنها أمل فى نزول معجزة من السماء. لقد بذلت إيطاليا القليل من الجهد والمال فى الاستعداد، وحين دقت الساعة مشيرة إلى بدء عام ٢٠٠٠م، لم تنهر إيطاليا. وقد كانت المشكلة الوحيدة التى واجهتهم هى الإفراط فى الاحتفالات بليلة رأس السنة. وإذا كان لنا أن نسترشد بالتجربة الإيطالية، فسنستنتج أن حوالى ٩٠٠ مليون دولار من مبلغ التريليون دولار الذى تم إنفاقه لم يكن هناك لزوم لإنفاقها. إن تجربة Y2K هى محاكاة لتجربة العديد من الشركات:

- فى أغلب الأحيان، لا تحظى استثمارات مجال تكنولوجيا المعلومات بدراسات جدوى جيدة، وقد لا يتم إعداد دراسة جدوى على الإطلاق.
- ما من أحد يعرف بشكل مؤكد ما إذا كان الإنفاق ضروريًّا أم لا، حتى بعد الحدث.
- التغييرات التافهة تبدو باهظة التكاليف إلى أقصى حد.
- لا يجرؤ المديرون على رفض استثمارات تكنولوجيا المعلومات التى لا يفهمونها.

- تملك الشركات عددًا هائلًا من الأنظمة والتطبيقات التى لا تفهمها، والتى لم توثق بشكل جيد، والتى يصعب جدًّا إدخال أية تغييرات عليها.

قد لا تكون الإدارة العليا مسيطرة بشكل كامل على إدارة تكنولوجيا المعلومات، إلا أن هناك تدابير يمكن للمديرين اتخاذها لتقليص الضرر. ويعرف استشاريو مجال تكنولوجيا المعلومات أن هناك بعض الطرق البسيطة التى يتسبب فيها العميل وتوقعه فى كارثة:

- أن يكون لديه هدف غير واضح أو احتياجات غير واضحة خاصة بالعمل بدون وجود لدراسة جدوى.
- أن يغير المتطلبات أثناء سير المشروع.
- أن يغير مجموعة التحكم أو الإدارة المعنية بالمشروع.
- أن يتباطأ فى اتخاذ القرار.

وتؤكد الدراسة التى أجراها «ساور» هذه النتائج وتضيف: أنه كلما كبر حجم المشروع وطالت المدة المخططة له، كان احتمال أن يخرج أداء المشروع دون المستوى المتوقع أكثر ترجيحًا، وكل مشروع استغرق أكثر من ٢٠٠ عام عمل، خرج أداؤه دون المستوى. وبأخذ هذه النتائج فى الاعتبار، لا يثير الدهشة أن تجد الحكومة نفسها متورطة بشكل دورى فى إحدى نكسات تكنولوجيا المعلومات؛ فعلى عكس الشركات الخاصة، لا تستطيع الحكومة إخفاء هذه الإخفاقات عن أعين الجماهير.

وقد استفحلت التحديات التى تواجه مجال تكنولوجيا المعلومات، بفعل تلك الفجوة الواسعة بين مجالى تكنولوجيا المعلومات والأعمال التجارية؛ فالعاملون فى مجال تكنولوجيا المعلومات وفى مجال الأعمال التجارية

يتحدثون اللغة ذاتها، لكنهم لا يفهمون بعضهم بعضًا، ولذلك يدخل أعتى قادة الأعمال التجارية فى موجة غضب عارمة أو فى حالة يأس شديد حين يُطلَب منهم إصلاح مشكلة تتعلق بتكنولوجيا المعلومات فى منازلهم. وقياس مدى فاعلية إدارة تكنولوجيا المعلومات أمر غاية فى الصعوبة بالنسبة لهم - ويتلخص هذا القياس فى سؤال بسيط تطرحه الإدارة على نفسها: «هل نثق فى المدير التنفيذى لإدارة تكنولوجيا المعلومات؟"؛ حيث إن المظهر يمكن أن يكون أهم من الأداء.

قد لا يكون وحش تكنولوجيا المعلومات تحت سيطرة الإدارة العليا بشكل تام، لكن وجود هذه السيطرة أمر بالغ الأهمية. إن الوحش لن يُروَّض بشكل كامل، لكن الإدارة يمكن أن تبذل مزيدًا من الجهد للمساعدة على ترويض الوحش. كبداية، ينبغى على المديرين أن يصبحوا أكثر إلمامًا بتكنولوجيا المعلومات: ويمكنهم ذلك من خلال الحصول على دورات تدريبية وقراءة الصحف، وكذلك من خلال التحدث لفترات أطول لطاقم عمل إدارة تكنولوجيا المعلومات، خاصة حين لا تكون هناك أزمة. إن المديرين ليسوا فى حاجة إلى معرفة الإجابات، بل إلى معرفة الأسئلة، فإذا استطاعوا أن يطرحوا السؤال المناسب فى الوقت المناسب، فسوف يتمكنون من إحراز تقدم. وإذا ما أخذنا المشكلات التى حددها «ساور» وقمنا بقلبها، فبإمكان بعض الأفعال البسيطة الحيلولة دون انهيار مشروعات تكنولوجيا المعلومات، وذلك كما هو موضح فيما يلى:

- تتولى الشركة قيادة مشروعات تكنولوجيا المعلومات وليس العكس، وذلك من خلال التحديد الواضح لمتطلبات المشروعات وأهدافها أولًا.
- استغراق الوقت فى فهم متطلبات المشروع، والموافقة عليها ثم الثبات عليها، وتجنب إجراء التغييرات.

- عدم تغيير الفريق المعنى بإدارة المشروع: لا تغير الفريق المسئول عن المشروع حتى الانتهاء منه.
- اتخاذ القرارات على الفور.
- الإبقاء على المشروعات فى حجم يمكن معه إدارتها بسهولة: وإذا دعت الضرورة، فقسِّم المشروعات الضخمة إلى مراحل صغيرة متعددة.

كيفية إدارة تطبيق التكنولوجيا على الأعمال التجارية

لطالما عانت البشرية مع المعلومات والاتصالات؛ فعلى مدار قرون كان على الناس مجاراة نقص المعلومات والاتصالات، بينما فى عصرنا هذا، تصبح البشرية لأول مرة مجبرة على التعامل مع كم مفرط من المعلومات ووسائل الاتصالات، بينما لا نزال فى طور بدء تعلم الكيفية التى نتعامل بها مع هذا الكم المفرط، مع أنه فى كثير من الأحيان، يكون التعامل مع الكم المفرط من المعلومات والتكنولوجيا بقدر صعوبة التعامل مع نقصها.

ولكى ندرك حجم ثورة المعلومات، سنقوم بزيارة سريعة لأجدادنا لنرى كيف تمكنوا من مجاراة هذا الوضع قبل قيام هذه الثورة: قبل قدوم الصحف المطبوعة، كانت الكتب سلعة نادرة وقيمة، فكان من الممكن أن يستغرق عالم دين حياته بأكملها لإنتاج نسخة واحدة من أحد الكتب السماوية؛ فالكلمة كانت ثمينة. ولو عدنا للخلف أكثر، نجد أن حمورابى كان أول من أصدر تشريعًا مكتوبًا باقيًا. وقد تمت كتابة القوانين على الحجر وكان الجميع يستطيعون رؤيتها، وكان هذا التشريع يضم حوالى

٢٨٢ قانونًا تتناول كل مناحى الحياة، من تكلفة استئجار سفينة إلى استرداد مالك إذا ما اشتريت عبدًا معيبًا. لقد انتهت هذه البساطة منذ وقت طويل، وفى عام ١٩٩٩م، وصلت عدد صفحات دليل Tolley للضرائب فى المملكة المتحدة إلى ٤٣٣٦ صفحة من المصطلحات القانونية المتأنقة عسيرة الفهم. وبحلول عام ٢٠٠٨م، وصل عدد الصفحات إلى أكثر من ١٠١٣٤ صفحة، ولم يتغير محتواه المعقد - إننا غارقون فى عصر الكم الزائد من المعلومات.

إن العالم الذى اتسم بنقص المعلومات قد اتسم كذلك بنقص المعرفة. وعلى مدار آلاف السنين، حلت المعتقدات الخاطئة والخرافات محل البحث العلمى؛ فحين رجح «جاليليو» أن الأرض ربما لا تكون مركز الكون، أجبرته السلطة القائمة وقتها على التراجع عن آرائه تحت وطأة آلام التعذيب والعزل عن المجتمع. لقد ملأت المعتقدات الخاطئة والخرافات ثغرات المعرفة فى ذلك الوقت، وحل الإيمان بهذه المعتقدات محل الفهم. وبالطبع صاحبت قلة المعلومات وقلة المعرفة بطء التقدم، وكانت الصناعات المختلفة تنظم فى طوائف؛ حيث تنتقل المعرفة من الصانع المحترف إلى الغلام المبتدئ، وكان الغرض من هذا النظام الحفاظ على المعرفة وتمريرها، وليس تطويرها.

لقد كانت هناك بعض الجوانب الإيجابية فى ذلك العالم الذى عانى نقص المعلومات؛ فقد كان التواصل أمرًا ذا قيمة مرتفعة فى ذلك العصر. وإلى يومنا هذا، تؤمن قبيلة بامبارا - القبيلة الزراعية الرئيسة فى مالى - بأن «الكلمات لها قوة خارقة؛ فبها يمكنك أن تخلق عوالم جديدة كاملة فى عقول البشر. والكلمات تستطيع أن تدفع الأشخاص إلى فعل أى شىء، لذا تعامل مع الكلمات باحترام. والشخص الحكيم يتحدث قليلًا لكنه يعنى الكثير». إن موقفنا اليوم من الكلمات يمثل النقيض التام لذلك؛

فنحـن اليوم نرزح تحت وطـأة كم هـائل من المعلومـات، لدرجة أننا نجد صعوبة فى تبين المعنى الكامن وراء ضوضاء عمليات التواصل اليومية.

وفى عصر كم المعلومات الهائل الذى نعيشه، بات علينا أن نعيد التفكير فى افتراضاتنا حول المعلومات والاتصالات؛ فلم يعد امتلاك معلومات أكثر أفضل حالاً، بل إن التحدى الأهم فيما يخص المعلومات والاتصالات هو إدارة الكيف وليس الكم.

فإذا أحسنا إدارة الكيف، ستصبح التكنولوجيا خادمًا ممتازًا للأعمال التجارية، أما إذا أسأنا إدارة الكيف، فستصبح التكنولوجيا السيد الآمر: سوف تقيدنا طوال الوقت، ولن يكون هناك مفر من ضغط المواعيد النهائية، والالتزامات، والحاجة إلى الرد على آخر الرسائل الإلكترونية الملحة من زميل لك يقيم فى منطقة زمنية أخرى.

نظرا لأن التكنولوجيا تتيح لنا القيام بالمزيد من المهام، فإننا نظن أنه ينبغى علينا القيام بالمزيد، وهذا الظن فى حد ذاته كارثة تؤدى إلى أشكال كثيرة من الصعوبات العصرية الناتجة عن تقيدنا بالعمل طوال الوقت، والرزوح تحت وطأة التوتر المستمر - والأمثلة على ذلك معروفة جيدًا، ولكن يمكننا تكرارها.

أولاً، خطـر برنامج «باوربوينت». فى أيام ولت منذ زمن، كان العرض التقديمـى أمرًا جلـلاً، وإذا تطلب الأمر رسمًا بيانيًّـا أو رسمًا توضيحيًّا، كان يتـم تعيين مصمـم جرافيك خصيصًا لهذه المهمـة. لقد كان الوقت والجهد المبذولان فى العرض التقديمى كبيرين، لذلك كانت كل شريحة تحظـى بدراسة متمعنة، وكان العرض التقديمـى قصيرًا فى الغالب. أما الآن، فقد أصبح من الممكن أن تُعدَّ عرضا تقديميًّا مكونًا من ٢٠٠ شريحة ومكدسًـا بالرسـوم والتأثـيرات البصريـة الممتازة، وهـذا يجعل برنـامج «باوربوينـت» يقودك مباشـرة إلى الفشل؛ فالعروض التقديمية الجيدة

تُقيَّم بطولها أو قصرها، وكلما كان العرض التقديمى أقصر، كان ذلك أفضل. إن تحقيق الإيجاز ليس بالأمر السهل، ولكنه يفرض التركيز على الرسالة الأساسية والقصة التى ينبغى أن تقال؛ وهذا يعنى أن العرض التقديمى الجيد مثل الماسة - فالماسة تزداد جمالا حين تقطع.

أما جحيم البريد الإلكترونى، فله ثلاثة أشكال: الكم الزائد من رسائل البريد الإلكترونى، وضغط رسائل البريد الإلكترونى، وحرب رسائل البريد الإلكترونى.

- بالنسبة للكم الزائد من رسائل البريد الإلكترونى، فلا يقتصر على الرسائل الإلكترونية غير المهمة التى تحتوى على عروض للأدوية، وعقاقير فقدان الوزن، وساعات اليد منخفضة القيمة، والفيروسات التى تهاجم جهاز الكمبيوتر الخاص بك، والأسوأ من كل ذلك هو الرسائل غير المهمة المرسلة من داخل الشركة نفسها. لقد كان البريد التقليدى بطيئًا وباهظ التكاليف، لذلك كان كل حرف ذا أهمية بالنسبة للمرسل والمستلم، فى حين أنه ليست هناك رسوم على رسائل البريد الإلكترونى. لذلك تجد أن رسائل البريد الإلكترونى ترسل لأمور تافهة، ويتم نسخها ليس لأننا فى حاجة إلى محتواها، ولكن لأننا قد نحتاج إليها. وهكذا قد نتسلم ١٠٠ رسالة بريد إلكترونى فى اليوم: ربما تكون خمس رسائل أو عشر رسائل فقط من بينها مهمة وتحتاج إلى اهتمام حقيقى. إننا ننسخ رسائل البريد الإلكترونى فقط، لأن فى استطاعتنا عمل ذلك؛ حيث جرت العادة على أن تتم الاتصالات بدافع من الاحتياج إلى المعرفة، ولكنها الآن باتت تتم بدافع من الاحتياط، أو بالتحديد لحماية الظهر - كما يقال - والنتيجة هى أن رسائل البريد

الإلكترونى لا توفر الجهد، بل تزيده؛ لأن كل شخص بات متورطًا فى عملية إرسال الرسائل والرد عليها إذا أراد حماية ظهره.

- أما ضغط رسائل البريد الإلكترونى فينتج عن التقيد طوال الوقت بمتطلبات العمل بالقيود الإلكترونية للهاتف المحمول ورسائل البريد الإلكترونى، ولا مفر أمامك من ذلك. كان السفر فى القطارات والطائرات يوفر بعض الراحة حتى غزو أجهزة «بلاك بيرى»، وحيث إنه بإمكاننا أن نظل على اتصال بالعمل طوال الوقت، بتنا نخشى انقطاع هذا الاتصال المستمر، حتى فى العطلة. وفى الحقيقة، لم يخلق بعد المدير الذى تتوقف الحياة بدونه، وربما لهذا السبب نخشى أن ننقطع عن الاتصال فنكبل أنفسنا، حتى إننا نقارن أنفسنا بباقى المديرين التنفيذيين، بل وننافسهم، لنرى من منا يملك أصفاد العمل الأحدث والأكثر فاعلية. قبل ظهور البريد الإلكترونى والهاتف الجوال، كان على المديرين تعلم فن تفويض المهام، وتدبر من يحمى ظهورهم عند الإعداد للإجازة، وقد كان العمل يسير على ما يرام، ولم ينهر العالم عند غياب المديرين لفترة من الوقت.
- تبدأ حرب رسائل البريد الإلكترونى حين نتوقف عن الكلام؛ فمن العادى أن تدخل إلى حجرة مكتب فتجد الأشخاص المتواجدين فى الحجرة نفسها يتواصلون معًا عبر البريد الإلكترونى، ثم يكتشفون بعد ذلك وقوع سوء تفاهم ما. ولتجنب سوء التفاهم، ولتأمين أنفسهم، يقومون بشرح الأمور بالتفصيل فى المزيد من رسائل البريد الإلكترونى التى لا تفيد فى شىء إلا إزعاج من يتلقاها - وهكذا باتت حروب رسائل البريد الإلكترونى مستمرة على الدوام. إن المحادثات التى لا تستغرق أكثر من ٥٠ ثانية، والتى غدت الآن أسلوبًا قديمًا للتواصل، كانت تبنى الثقة والتفاهم، وهو ما لا يمكن لرسائل البريد

الإلكترونـى أن تفعلـه. إننا نتواصل مع زملائنـا المتواجدين معنا فى الحجـرة ذاتها بالبريد الإلكترونى فقط، لأن بإمكاننا أن نفعل ذلك، وأن ذلك يستغرق بضع ثوان أقل من السير عبر الحجرة.

الخلاصة

لطالما كان البحث عن معلومات أفضل وأحدث أمرًا ثابتًا عبر تاريخ الإدارة الحديثة. والآن، بعد أن حقق المديرون ما كانوا يتمنونه طويلا، باتوا يعيشون فى شقاء. لقد خرجنا من حقبة المعلومات لندخل فى حقبة سيل المعلومات؛ فبتنا غارقين فى طوفان المعلومات هذا. إن التكنولوجيا مضرة بقدر ما هى مفيدة؛ فهى ترفع الإنتاجية، لكنها كذلك ترفع من سقف التوقعات. والمستفيد من التكنولوجيا ليس المديرون، بل الشركات التى تزداد إنتاجيتها والعملاء الذين يتلقون خدمة أفضل.

يشعر المديرون بأنهم مضطرون لاستخدام التكنولوجيا إلى الحد الأقصى، فقط لأن ذلك متاح لهم، لكن إمكانية القيام بشىء ما لا يعنى أننا ملزمون بالقيام به؛ فبإمكاننا أن نقود السيارة بسرعة ٢٠٠ كيلومتر فى الساعة، لكن هذا لا يعنى أن علينا أن نفعل ذلك. وبإمكاننا أيضًا أن نشترى أشياء كثيرة جدًّا على بطاقة الائتمان، لكن هذا ليس واجبًا علينا. وبالمثل، بإمكاننا أن نستغل التكنولوجيا إلى أقصى حد ممكن، لكننا قد نحتاج إلى معرفة كيفية استخدامها بشكل أفضل. إن تحقيق أقصى استفادة من التكنولوجيا يعنى استخدامها على نحو أقل، وليس أكثر. ولا بد أن تكون التكنولوجيا خادمة لأهدافنا، لا متحكمة فيها. لقد تعلمنا كيف نخلق تكنولوجيا بارعة، ولكننا لم نتعلم كيف نتحكم فيها - وهكذا أصبح الوحش خارجًا على السيطرة.

لقد ظلت التكنولوجيا تغير وجه المجتمع والعمل على مدار ٢٠٠ عام؛ فقد غيرت موجات الابتكار المتتالية شكل الحياة وطريقة العمل، ومن غير المرجح أن يتباطأ إيقاع الابتكار. والتحدى الذى يواجهه المديرون هو القدرة على مسايرة الثورة التكنولوجية التى لا تنتهى.

الفصل السادس

المعرفة : من الجهل إلى تفكك الشركة

تقدم لنا المعرفة تناقضًا؛ فقد صرنا أكثر ذكاءً على المستوى الجماعى، مقارنة بأجدادنا، لكننا على المستوى الفردى أشد جهلاً، وذلك بالتناسب مع مجموع المعرفة البشرية، وتستفيد الشركات من هذا التناقض وتعانى منه على حد سواء. لذلك ربما ينبغى علينا فهم هذا التناقض ثم معرفة كيفية تعامل الشركات معه.

إن مجموع المعرفة البشرية يتضاعف تقريبًا كل ٢٠ عامًا، وكما هى الحال مع المعلومات، فقد نشأنا فى عصر بدأ بالنقص المعرفى ووصل إلى الوفرة المعرفية، بمعنى أن هناك قدرًا كبيرًا من المعرفة المتاحة أمام أى شخص كى يفهمها على المستوى الشخصى. لقد كان أجدادنا يعتمدون على الخرافات لسد الفجوة المعرفية، أما نحن فنعتمد على الخبراء أو على محرك البحث جوجل لنفعل الشىء نفسه. ومن أجل توضيح الاختلاف، قارن بين طريقة العيش التى نتبعها اليوم وبين طريقة عيش أحد الفلاحين فى العصور الوسطى؛ حيث كان بإمكان هذا الفلاح أن

يقوم بكل شىء تتطلبه الحياة اليومية تقريبًا. فإذا حدث وتعرضت إحدى أدواته للعطب، فإنه يستطيع أن يصلحه بصورة مقبولة. أما نحن فلدينا الكثير - أكثر بكثير من ذلك الفلاح البسيط - ومع ذلك، ليس لدينا أدنى فكرة عن طريقة تصنيع معظم السلع اليومية التى نستخدمها، بداية من السيارات وحتى الهواتف المحمولة وأكياس التسوق البلاستيكية التى نحمل فيها المشتريات. وإذا تعرض أى من هذه الأشياء للعطب أو التلف، فإننا نعانى صعوبة كبيرة فى إصلاح الأمر بأنفسنا. وبدلاً من القيام بذلك، فإننا نلوح بعصا سحرية تدعى بطاقة الائتمان وندفع أتعاب الخبراء الذين نأمل فى أن يقوموا بإصلاح الأمر نيابة عنا.

كان الشخص المتعلم فى العصور الوسطى يعرف ١٠٪ تقريبًا من إجمالى المعرفة البشرية. وإذا تضاعفت المعرفة البشرية كل ٢٠ عامًا على مدار الـ٣٠٠ عام الأخيرة فقط، فهذا يعنى أن إجمالى المعرفة البشرية يبلغ ٣٠ ألف ضعف اليوم. ليس فى استطاعة أحد أن يواكب هذه المعرفة. فليس بمقدور أى منا إلا أن يعرف جزءًا ضئيلاً من مجمل المعرفة البشرية، وحتى إن كان تعليمنا أفضل من تعليم الفلاح الذى عاش فى القرون الوسطى، فإننا أكثر جهلاً نسبيًّا؛ حيث إننا نعرف قدرًا أقل من إجمالى المعرفة البشرية. وينمو جهلنا النسبى مع نمو إجمالى المعرفة البشرية؛ حيث إننا بمثابة جزر للخبرة فى محيط المعرفة.

إن فوائد زيادة المعرفة الجماعية هائلة للجميع، بداية من العناية الطبية والعناية بالأسنان والمكيفات والأفلام والسيارات والطيران وتكنولوجيا الاتصالات، ونحن نحظى بأسلوب حياة لم يكن حتى أعظم الملوك يتخيلونه. ومن المستبعد أن تشهد المعرفة انتكاسات، وستكون معرفتنا اليوم بمثابة لبنات أولى فى جدار المعرفة الجماعية التى سيستمتع بها أحفادنا، وسوف ينظرون إلى طرقنا البدائية نوعًا ما بالطريقة نفسها

التى كنا ننظر بها إلى فلاحى العصور الوسطى ونتساءل: كيف استطاعوا الصمود؟

سار تطور الرأسمالية مع تطور المعرفة يدًا بيد. ولطالما وُصفت الرأسمالية بأنها خلاصة المعرفة التقنية الخاصة الموزعة بين المشاركين المتخصصين. ومع نمو المعرفة، نما التخصص؛ حيث صرنا كأفراد نعرف أكثر عن أمور أقل، وصار التحدى أمام كل من الشركات والأفراد يتمثل فى كيفية السيطرة على هذه الزيادة الاستثنائية فى المعرفة الجماعية، وهو أمر لا يمكن للفرد أن يواكبه بمفرده، بل من الضرورى أن يكون هناك تعاون على مستوى أوسع بين شبكات المعرفة. ويغير التخصص والتعاون المعرفى طريقة عمل الشركات والأفراد على حد سواء، ومثلما يصير الأفراد أكثر تخصصًا فى مهاراتهم، تصير الشركات كذلك أيضًا. والشركة المتخصصة هى نقيض الشركة عالية التكامل، على غرار شركة «فورد» التى تأسست منذ ١٠٠ عام. وبدلاً من أن تتكامل الشركات، فإنها تتفكك.

تفكك الشركة: التعاون والتخصص المعرفى

يُعد التخصص المتزايد نزعة من المستبعد التخلص منها، فلا يمكن توقع أن تجيد الشركات كل نشاط داخل سلسلة القيمة. ومثلما تستفيد الدول من مبدأ الميزة المقارنة (لا تحتاج إسكتلندا إلى زراعة العنب من أجل تصنيع المشروبات؛ لأنه يمكنها مبادلة المشروبات بمنتجات أخرى)، ومن ثم تستفيد الشركات من الميزة المقارنة. لا تستطيع كل شركة أن تتميز فى تكنولوجيا المعلومات، ولا تحتاج إلى ذلك؛ فهناك الكثير من الشركات المتخصصة فى تكنولوجيا المعلومات؛ ونظرًا لأنها متخصصة فهى تعرف أفضل الممارسات الحالية، وتعرف طرق الوصول إلى أفضل المهارات

الخاصة بالبرامج أو مكونات الحاسب، وهى ملتزمة بتحديث مهارات فريق العاملين بها باستمرار، لذلك ليس هناك سبب واحد يحتم على شركة تصنيع أحذية التحلى بقدرات تكنولوجيا المعلومات نفسها - وبهذا يصير التخصص هو النتيجة الواضحة.

لم يعد بإمكان الشركات أن تصير مثل مدن القرون الوسطى المحاطة بالأسوار؛ نظرًا لأنها تستمد قوتها من شبكتها، وليس من ارتفاع أسوارها. فقد تحولت الشركات من شبكات مغلقة إلى شبكات منفتحة، وهذا تحول جوهرى لا يزال فى حيز التنفيذ؛ حيث يمكننا أن نرى شركات تتحلى بمزيد من الانفتاح وتخلق شبكات أوسع وأعمق. وبدلاً من تكامل سلسلة القيمة بأكملها داخل الشركة، تتفكك الشركة وتركز على جزء واحد من سلسلة القيمة. عندما بدأ ««فورد»» تطوير منتجه قام بدمج سلسلة القيمة بأكملها، بداية من شراء الغابات التى تنتج خشب سياراته، وحتى الإشراف على الموزعين الذين يقومون ببيع السيارات، لكن لم تعد الميزة المقارنة تأتى من التكامل، بل تأتى من التركيز. وفى لغة الخبراء، صار التركيز يُصنَّف على أنه من الكفايات الأساسية. والتى تعنى التحلى بخبرة عميقة فى مجال واحد يمكن الاستعانة به لتحقيق أفضلية عبر مجموعة من الأسواق. وعادة ما يُضرب بقدرات شركة «هوندا» المثل فى تصنيع المحركات (السيارات، والدراجات البخارية وجزازات العشب والمحركات الخارجية).

لست بحاجة إلى نظرية معقدة لبناء الأفضلية خلال المعرفة أو التركيز أو الكفايات الأساسية؛ فالشركات الناجحة تقوم بهذا بصورة طبيعية. على سبيل المثال، اكتشفت شركة «جور» أن مادة «بولى تيترا فلورو إيثلين» لها بعض الخواص العضوية المثيرة للاهتمام حال معالجتها، وهى مادة مقاومة للمياه، خاصة فى درجة الحرارة المنخفضة، وهى مادة لا تتفاعل

وذات قـوة احتكاك ضئيلة للغاية (تبلغ قوة الاحتكاك ١, ٠ عند الاحتكاك بالفـولاذ المصقول). من خـلال التخصص الدقيق فـى «بوليمر» واحد، أنشـأت شركة «جـور» مشروعًا تجاريًّا عالميًّا بلغـت أرباحه مليارى دولار، ويشتمـل على كل شىء بداية مـن الملابس الجاهزة المقاومة للمياه، وحتى كابـلات الاتصالات والمواسير الخاصة بصناعات الفضاء الخارجى. لقد صـار للتخصص الدقيـق والمعرفة المتعمقة إمكانيـات عملية، طالما يمكن تسويقهما على مستوى عالمى.

إن مثل هذا التخصص الدقيق له مخاطره؛ فمن وجهة نظر التنافس، فإن جميع المحترفين العاملين فى السوق المتخصصة يواجهون مخاطرة من جانب المبتدئين الذين يبتكرون أشياءً أفضل. وتواجه شركة «جور» منافسة شرسة مع شركة «دو بونت» على مادة «البوليمر» نفسها، والتى صنعت منها شركة «دو بونت» مادة «التيفلون»، كما أنها تواجه منافسة فى مجال خفض التكاليف، نظرًا لانتهاء براءات الاختراع. ومن أجل الحفاظ على مركزها المتقدم، يجب عليها أن تحافظ على الابتكار وترسيخ معرفتها بكيفية استخدام مادة «بولى تيترا فلورو إيثلين».

يجب على الشركات المتنافسة بناء المعرفة؛ إذ يتعين عليها الإبداع وابتكار أفكار جديدة للسوق؛ وهذه ليست فقط أفكارًا علمية، بل ربما تكون أفكارًا فنية متخصصة. وتكمن معظم قيمة الشركات الاستشارية فى المعرفة الفنية المتخصصة التى تقدم بها أشياء مفيدة. وإذا لم تتمكن من تجديد المعرفة الفنية المتخصصة، ستصير مهاراتها عتيقة الطراز سريعًا. وهناك ثلاث طرق ضرورية لإبداع وابتكار أفكار جديدة فى السوق:

١. الابتكار من أعلى إلى أسفل: ابتكار تصميمى.
٢. التعاون الداخلى: الابتكار باعتباره اكتشافًا.
٣. التعاون الخارجى :الابتكار من خلال شبكة العلاقات.

لقد انتقل الإبداع والابتكار المعرفى من سيطرة الإدارة إلى التعاون الخارجى، وهذا جزء آخر من الثورة الإدارية؛ فقد تحول الابتكار المعرفى فى الاتجاه (من الداخل إلى الخارج) وانقلب رأسًا على عقب (من قمة الهيكل الإدارى إلى القاع). استجابت بعض المؤسسات للتغيير، والبعض الآخر لا يزال عالقًا فى أساليب القرن التاسع عشر. وسنلقى نظرة موجزة على أول طريقتين، ثم سنلقى نظرة أكثر تعمقًا على الطريقة الثالثة.

الابتكار من أعلى إلى أسفل

يُعد الابتكار من أعلى إلى أسفل الطفل الشرعى لعصر التنوير؛ حيث إنه يفترض أن يحقق الحكماء فى مشكلة ويبتكرون حلًّا لها. وقد حقق هذا النموذج النجاح على نحو لا يمكن تصوره. ويدين التقدم العلمى والطبى كثيرًا بالفضل لأشخاص مثل «إسحاق نيوتن» ودكتور «جون سنو»، الذى اكتشف أن بكتيريا الكوليرا توجد فى المياه، وليس الهواء. لكن مع زيادة إجمالى المعرفة البشرية، صار من الصعب على عدد من الحكماء معرفة جميع الإجابات. وداخل الشركة، يصطدم الابتكار من أعلى إلى أسفل ببعض العوائق الأساسية.

إن تجنب خوض المخاطرة يعوق الابتكار؛ فلا يُطرد أحد لأنه لم يلحظ فرصة أو أجهض فكرة ببرود، بينما يطرد الكثيرون أو ينقلون إلى وظائف متدنية إذا ما خاضوا المخاطرة ولم تحقق نجاحًا.

وتدعم البيروقراطية تجنب المخاطرة؛ لأنه من الصعب للغاية الحصول على كل الموافقات المطلوبة لتنفيذ الابتكار. ورد الفعل الطبيعى

بالنسبة لأى موظف بيروقراطى هو إسداء النصيحة، على هيئة أسئلة توضح مشكلات الفكرة الجديدة - وهكذا تموت الأفكار الجديدة على يد الروتين.

لا يستطيع أى شخص فى الإدارة العليا أن يعرف جميع الموضوعات والفرص والأفكار، وساحة السوق عادة ما تكون كبيرة ومعقدة للغاية، وليس هناك شخص يحتكر الحكمة أو التفكير. ومع ذلك، لا تزال بعض المؤسسات تعمل بهذه الطريقة؛ حيث يبتكر الوزراء والموظفون الحكوميون السياسات ظنًّا منهم أنهم يعرفون ما هو أفضل. وتكون الكوارث وسوء الإنفاق نتيجة طبيعية لمثل هذا النوع من التكبر، وينعكس التفكير الاشتراكى فى الحكومة على التفكير المؤسسى فى بعض شركات القطاع الخاص التى لا تزال تعمل من منطلق معتقدات القرن التاسع عشر، التى تقضى بأن المدير يعرف أفضل.

ومن الواضح أن هناك حالات استثنائية ينجح فيها الابتكار من أعلى إلى أسفل. والاستثناء الأكثر وضوحًا هو عالم ريادة الأعمال، وهو عالم يبدأ فيه فرد أو مجموعة صغيرة بفكرة كبيرة أو طموح أكبر. وعندما تنجح الفكرة، يُثنى على رواد الأعمال بأنهم عباقرة، وهذا يشير إلى أن الابتكارات العظيمة لا تُصمم، بل يتم اكتشافها من خلال التعرض لاختبارات السوق القاسية. وحتى رائد الأعمال العظيم الذى ينجح فى تنفيذ فكرة رائعة، نادرًا ما يجد فكرة رائعة ثانية؛ فلو أنه توصل إلى سر نجاح معادلة الابتكار حقًّا، لكان قد حقق النجاح أكثر من مرة. علينا أن نشيد برواد الأعمال على شجاعتهم وتصميمهم، لكن لا ينبغى افتراض أنهم توصلوا إلى سر الابتكار؛ فحتى رواد الأعمال لا يحتكرون الحكمة أو الأفكار. وفى اقتصاد المعرفة، صار الابتكار من أعلى إلى أسفل أضعف تأثيرًا بصورة متزايدة.

الابتكار الداخلى: الابتكار باعتباره اكتشافًا

الشركة عبارة عن آلاف الجزر من الخبرات، ولكى تحقق الشركة نجاحًا، يجب أن تتعاون شبكات المعرفة والمهارات معًا؛ وهذا يقودنا مباشرة إلى ملمح آخر من ملامح الثورة المؤسسية الخاصة بعصرنا؛ إذ يجب على الشركة أن تنتقل من السلطة والسيطرة لتصير مكانًا للتعاون والالتزام. لم يعد المدير معنيًّا بمعرفة كل الإجابات، بل صار يتعين عليه أن يقود الفريق من أجل اكتشاف الحلول؛ وهذا يعنى العمل مع فرق العاملين والأقران والشركاء داخل الشركة وخارجها - وهذه طريقة جديدة تمامًا للعمل.

إن هذا يعنى أن إدارة المعرفة لم تعد وظيفة مستقلة مقتصرة على مدير قسم المعرفة، كما كانت الموضة السائدة منذ بضع سنوات مضت، حين بدأ الخبراء الترويج لاقتصاد المعرفة وللشركات القائمة على المعرفة. فلم يعد فى مقدور الشركات أن تعزل المعرفة وتقصرها على قسم واحد، تمامًا، كما لا تستطيع أن تقصر الجودة على قسم الجودة؛ لأن المعرفة والجودة يستلزمان تضافر جهود الشركة بأكملها - ودور موظفى قسم المعرفة هو نقل المعرفة وغرسها فى أقسام الشركة المختلفة.

فى أكثر أشكالها البدائية، توجد إدارة المعرفة على صورة قاعدة معرفية على شبكة الإنترنت أو كدليل لأنشطة الشركات، وهذا أفضل من لا شىء؛ حيث إن هذا يسمح للأفكار الجديدة بأن تظهر على السطح قادمة من أجزاء الشركة، كما أنه يقلل الاعتماد على عمليات الابتكار الرسمية، ويحدد ماهية المعرفة ومن يمتلكها. والمعرفة الأكثر إفادة هى عادة المعرفة الضمنية (كيف) وليست المعرفة الصريحة (ماذا). وتتطلب المعرفة الضمنية العمل مع الناس، وليس العمل مع شبكة الإنترنت؛ وهذا يقودنا مباشرة إلى مشكلات التعاون والتكامل على المستوى العالمى.

فحتى إن كانت المعرفة متوافرة؛ فسوف تتوافر القليل من المحفزات أمام أصحاب المعرفة لاستثمار الوقت فى مساعدة وحدات العمل والوظائف الأخرى على الاستفادة من تلك المعرفة.

على أفضل تقدير، تتعامل الشركات مع عملية تنظيم المعرفة وأفضل الممارسات على نحو متفاوت؛ فمن الممكن تنظيم المعرفة التقنية المستخدمة فى عملية ثابتة أو منتج ثابت، لكن لا يمكن مثلاً الاكتفاء بتنظيم المعرفة المستخدمة فى تصنيع دواء جديد ، بل يمكن تسجيلها. وتكمن المشكلة فى أن المعرفة الصريحة يمكن نسخها، ما لم تكن محمية ببراءة الاختراع. وإذا قامت شركة آسيوية بنسخها فى ظل أجور العمال البالغة ١٠٪ فقط من معدلات الأجور الغربية، ستكون هى الرابحة. وفى الخدمات المالية، لن تحتاج سوى إلى ساعات قلائل حتى تفك طلاسم أى منتج بارع يقدمه بنك ما لأحد عملائه. وللحفاظ على موقع الصدارة فى سباق المعرفة، يجب على الشركة فعل شىء مما يلى:

- الابتكار على نحو أسرع من المنافسين.
- حماية المعرفة من خلال براءات الاختراع.
- تنمية المهارات التقنية التى يصعب نسخها.

من الواضح أن بعض الشركات - مثل شركات المستحضرات الطبية - تؤسس على أساس أنها آلات تطوير للمنتجات التى تتمتع بحماية براءات الاختراع. ومع ذلك، لا تتمتع معظم الشركات بحماية براءة الاختراع فى أسواقها؛ وهذا يفسح لها طريقين فقط من أجل التنافس عبر المعرفة: الطريقة الأولى هى الابتكار على نحو أسرع من المنافسين. وهذا من الصعب الحفاظ عليه إذا كان حمل الابتكار بأكمله ملقى على عاتق الشركة داخليًا. تفشل معظم الابتكارات الداخلية، للأسباب نفسها الكامنة وراء

فشل الابتكار الذى يأتى على شكل أوامر من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا، لذا يكون الحل التقليدى هو ابتكار مجموعات عمل تعمل خارج التدرج الوظيفى الرسمى للشركة، بحيث يصير بإمكانها الابتكار سريعًا دون القيود المعتادة، والخوف الذى يقضى على الابتكار الداخلى.

مـن الناحية العملية، مـن الأفضل عادة أن تبحث خـارج الشركة عن المعرفة والحلول والابتكارات. ربما تغلب الشركاء الخارجيون على العوائق الداخليـة، وابتكروا نماذج أولية، واحتلوا موقعًـا فى السوق يعرضون فيه فكرتهـم. وبذلـك حيث سيتـم إنجاز الكثير مـن التصميمـات المبدئية. علـى نحو متزايد، تبحث الشركات داخـل شبكاتها للحصول على المعرفة والأفـكار والابتكارات؛ حيث لم يعد أباطـرة المعرفة مكتفين بالنظر داخل شركاتهم، بـل صاروا يبحثون عن المعرفة الخارجيـة. وفى القسم التالى سنغطى الابتكار الخارجى.

الخيار الثالث هو بناء معرفة تقنية متميزة يصعب نسخها، وربما تتراوح هذه المعرفة التقنية ما بين إدارة الجودة الإجمالية بفعالية، وحتى مشاركة أفضل الممارسات والمعرفة التقنية داخل شركة خدمات مهنية. ولا يتمثل التحدى فى مجرد امتلاك المعرفة، ولكن فى نشرها أيضًا. وتشير تجربة معظم الشركات المهنية إلى وجود عدد قليل من الأفراد والدول التى تقدم جميع المساهمات. ويتبع المساهمون الأساسيون تسلسلًا متعارفًا عليه، ألا وهو الولايات المتحدة أولًا ثم المملكة المتحدة ثم باقى الدول الأوربية وفى النهاية باقى العالم. ولهذا تأثيران سلبيان: أولاً، لا يتم الإلمام تمامًا بالابتكار والمعرفة من باقى أنحاء العالم. ثانيًا، أدت السيطرة الأنجلوساكسونية إلى انتشار متلازمة «هذا المنتج غير مبتكر هنا» فى مختلف دول العالم، والتى صارت تشكك فى المعرفة بأكملها.

المعرفة التقنية غير مقيدة بنظم، ولكنها تكمن فى الأشخاص؛ ولهذا السبب فإن إدارة المعرفة على نحو أكثر فاعلية لا يشتمل على الأنظمة والقواعد المعرفية وأباطرة المعرفة، بل يشتمل على توزيع قسم الموارد البشرية للعمالة فى مختلف أنحاء العالم على المشروعات أو المهام أو حتى فى قاعدة خارج البلاد. ورغم أن تكلفة هذا الأمر باهظة، فإنها أفضل طريقة لنشر الأفكار؛ فصاحب الفكرة مجبر على تعديل الفكرة لتناسب الظروف المحلية، ويصير السكان المحليون أكثر قدرة على التغلب على شكوكهم عند رؤية الفكرة فى موضع التطبيق.

التعاون الخارجى: الابتكار من خلال شبكة العلاقات

لا ينجح التخصص من فراغ، بل ينجح فقط إذا كان جزءًا من شبكة علاقات؛ وهذا يعنى أن طبيعة الشركة تتغير على نحو جذرى. وبما أن الشركة لم تعد تقوم بكل شىء داخلها، فهى بحاجة إلى بناء مجموعة جديدة من القدرات للاستفادة من شبكة المعرفة والقدرات الاستفادة القصوى. ويتحول تركيز الشركة من السيطرة الداخلية إلى التعاون الخارجى. وهناك على الأقل خمس طرق لجعل الشركة تزيد من سلطة شبكات المعرفة:

- تكوين التحالفات التى تصير فيها الفروق بين المنافسين والشركاء مبهمة.
- استغلال عمليات الاستحواذ لبناء المعرفة، لا لزيادة حجم الشركة وحسب.
- اختيار مواضع التركيز على طول سلسلة القيمة، ثم الانفصال عن المؤسسات الأخرى لتقديم ما تبقى من سلسلة القيمة.

- العمل مع الموردين باعتبارهم شركاء وليسوا مجرد باعة.
- الاشتراك فى الإبداع والتعاون مع العملاء من أجل الابتكار.

وفيما يلى سنلقى نظرة على أمثلة لكل شبكة من شبكات المعرفة.

تكوين التحالفات التى تصير فيها الفروق بين المنافسين والشركاء مبهمة على نحو متزايد

يبحث برنامج التواصل والتنمية الخاص بشركة «بروكتر آند جامبل» بهمة ونشاط عن التكنولوجيا التى يمكن استيرادها من المنافسين أو تصديرها للشركاء، إنهم يبحثون بهمة فى شبكاتهم عن الحلول عالية التخصص مثل تكنولوجيا التخلص من الرطوبة والمنتجات أو المكونات الموضعية التى تخفف الشعور بالألم أثناء إزالة الشعر الزائد والمواد المزيلة للبقع. كما أنها تستعين أيضًا بالتحالفات لتطوير تكنولوجيا المعلومات. على سبيل المثال، تُعد «تكنولوجيا الدقة» نتاج التعاون مع المختبر القومى «بلوس ألاموس». ويتم استخدام تكنولوجيا الدقة فى ١٥٠ مصنعًا من مصانع شركة «بروكتر آند جامبل» المنتشرة فى أنحاء العالم، والتى وفرت للشركة ما يزيد على المليار دولار سنويًّا. ولا تستورد شركة «بروكتر آند جامبل» التكنولوجيا وحسب، بل تصدرها كذلك إلى شركات أخرى من بينها الشركات المنافسة. لقد طورت تكنولوجيا «نودكس»، وهى تكنولوجيا تمكنك من تصنيع بوليمرات حيوية، من المصادر المتجددة. وبما أن شركة «بروكتر آند جامبل» لا تصنع البلاستيك، فقد وجدت أن شركة «ميريديان» هى أفضل من يمكنه استغلالها. ومن خلال الاستخدام النشط لشبكة معرفة واسعة، صارت شركة «بروكتر آند جامبل» قادرة على تركيز جهودها على بناء القيادة المعرفية فى المجالات القليلة التى تهتم بها للغاية.

استغلال عمليات الاستحواذ لبناء المعرفة، لا لزيادة حجم الشركة وحسب

قامت شركة «آى بى إم» بـ٦٠ عملية استحواذ فيما بين عامى ٢٠٠٤م و ٢٠٠٨م بقيمة بلغت ٢٠ مليار دولار. ولم يكن غرض عمليات الاستحواذ زيادة حجم الشركة الأم وحسب، بل كان الهدف بناء المعرفة فى بعض المجالات المستهدفة، مثل: التخزين والتأمين، والحوسبة السحابية والذكاء التجارى وعمليات المتاجرة. فحتى شركة «آى بى إم» بعظمتها أدركت أنه ليس لديها كل الموارد لبناء هذه المعرفة على المستوى الداخلى. لذا من الأفضل والأسرع أن تشترى التكنولوجيا المختبرة.

اختيار مواضع التنافس على طول سلسلة القيمة

كان «الآى بود» الذى تنتجه شركة «أبل» مسئولاً عن توظيف ٢٧٠٠٠ موظف خارج الولايات المتحدة. ٣٠٠ شخص فقط من هؤلاء يعملون لصالح شركة «أبل»، بينما ١٩٠٠٠ شخص منهم يعملون بشركات شريكة تصنع المكونات الصلبة والشاشات ورقاقات المعالج والحاسب وتجميع الأجزاء. وهناك ٨٠٠٠ شخص يعملون بشركات شريكة تختص بالبيع بالتجزئة والخدمات الهندسية والخدمات الاحترافية. ولا تزال شركة «أبل» مسئولة عن جهاز «الآى بود»، رغم أنها تركز على جزء صغير من سلسلة القيمة.

العمل مع الموردين باعتبارهم شركاء وليسوا مجرد باعة

مع تخصص الشركات على امتداد سلسلة القيمة، تصير أكثر اعتمادًا على الخبرات فى بقية أجزاء سلسلة القيمة. لم يعد الموردون يقدمون سلعًا بسيطة يمكن طرحها للمنافسة من خلال العطاءات؛ فهم جزء أساسى من سلسلة التوريد والمعرفة وسلسلة التصميم والابتكار. على سبيل المثال:

- يقلل مصنعو السيارات عدد الموردين؛ لأنهم يريدون عددًا أقل من العلاقات، لكن بمستوى أعمق وأكثر من التعاون مع الموردين الأساسيين. قدرت شركة «باين آند كومبنى» أن العدد الإجمالى للموردين سينخفض من ٦٠٠ إلى ٣٠ شركة على مدار الفترة من عام ٢٠٠٢م حتى ٢٠١٠م.
- تقدر شركة «فروست آند سوليفان» سوق تعهيد تكنولوجيا المعلومات على المستوى العالمى بـ ١٤٣٠ مليار دولار فى عام ٢٠٠٩م؛ وهذا يعنى أن الشركات صارت تثق ثقة مطلقة فى شركائها بحيث صارت تعهد إليهم بهذا الكم الهائل من العمليات الأساسية. ويتمتع شركاء تكنولوجيا المعلومات بالخبرة التى لا تستطيع معظم الشركات تطويرها. هذه شراكة مبنية على المهارات، وفيها تنقلب العلاقة التقليدية بين المشترى والبائع رأسًا على عقب، حيث يعتمد المشترى على البائع أكثر من اعتماده على أى شىء آخر. ويجب على الشركات أن تستعيض عن النموذج التقليدى للبيع والشراء، والذى يسوده التنازع، بعلاقة شراكة تدوم لفترة أطول وتقوم على الثقة.
- صار «الآى فون» الخاص بشركة «أبل» أكثر جذبًا من خلال تطبيقات الأطراف الخارجية التى تم تصميمها؛ فبدلاً من الحفاظ على «الآى فون» باعتباره منتجًا محميًّا بحقوق ملكية، اكتسبت شركة «أبل» نقاط قوة من خلال فتح المجال أمام الشركاء الآخرين لاستغلاله.

التعامل مع العملاء باعتبارهم شركاء

استعن بهم للمساعدة فى الابتكار وتحديد الفرص الجديدة، وهذه هى أرض الابتكار المشترك، التى حث عليها «فينكات راماسوامى» وآخرون بكلية «ميتشيجان» لإدارة الأعمال؛ حيث إن هذه الفكرة تفترض أن شراكة المعرفة المهمة ومصدر الابتكار هو العميل. لقد صار الابتكار السوقى

مسألــة خاضعة للمحاولــة والخطأ، حيــث يحاول المنتِج فهــم احتياجات العميــل والاستجابــة لها. لقــد قلبــت شركــة «إنترناشيونال فليفــور آند فراجرانس» المشكلة رأسًا على عقب؛ حيث تخلصت من أى مجال للتخمين من خلال السماح للعملاء بأن يصمموا المنتجات التى تفى باحتياجاتهم. تنتج شركة «إنترناشيونال فليفور آند فراجرانس» نكهات تساعد مصنعى الأطعمــة، وهناك تطبيق حاسوبى على شبكــة الإنترنت مرتبط بآلة تتيح للعملاء الرئيسيين ابتكار النكهات الخاصة بهم وتجربتها على الفور.

إن كل هذه الاتجاهات تتبع النمط نفسه؛ فجميعها معنية بشركات ناجحة تنفتح على العالم وتستغل قطاعًا أكبر من شبكة المعرفة التى تنتمى إليها. لا يمكن لشركة أن تنجح وهى فى معزل؛ لأنها لن تنجح إلا إذا كانت جزءًا من شبكة. وتختلف المهارات المطلوبة لإنجاح الشبكة عن المهارات المطلوبة للسيطرة والتحكم بداخل الشركة المتكاملة. لقد صار التعاون، وتغير التوجهات حيال المخاطرة والابتكار أكثر أهمية. وعلى نحو مماثل، لا بد من وجود نظام وتركيز، يأتيان من الوضوح الإستراتيجى للأهداف، وبمجرد أن تنفتح الشركة على شبكة، ستكون هناك وفرة من الفرص وعجز فى القدرة الإدارية لاستغلال كل هذه الفرص - ومهمة الإدارة هى أن تركز الشبكة على الفرص الأكبر.

اقتصاد المعرفة والعاملون
فى قطاع المعرفة

مثلما تصير الشركات جزرًا منعزلة من التخصصات فى شبكات من المعرفة والقدرات، يصير المديرون كذلك أيضًا؛ فقد صاروا أكثر

تخصصًا فى مهاراتهم. على سبيل المثال، منذ ٢٥ عامًا مضت كان بمقدور المستشار الإدارى أن يعمل فى عام واحد، مع شركات الاتصال عن بعد والبتروكيماويات والعناية بالصحة والعمل المصرفى، وأعمال التخطيط الإستراتيجى والتغيير والعمليات المؤسسية والتشغيلية فى دول تمتد من المملكة العربية السعودية وحتى أوربا وأمريكا، أما الآن فيتوقع العملاء أن يمدهم المستشارون بخبرة متخصصة. وقد وجد أحد المستشارين نفسه يقضى عامًا فى القيام فقط بصياغة دراسات الجدوى التى تبرر برامج تكنولوجيا المعلومات من أجل شركات التأمين بالمملكة المتحدة. وبحلول نهاية العام، صار هذا الشخص هو الخبير العالمى فى هذا المجال، وقد ترتب على هذا أن الشركة أرادت منه أن يلتزم بمجال خبرته هذا - وهكذا يصعب على المتخصص تطوير حياته المهنية.

يعتبر تخصص طاقم العاملين أمرًا ذا قيمة بالنسبة للشركة، ولكن من الممكن أن يكون هذا بمثابة مأزق كبير بالنسبة للعاملين؛ فالتخصص الدقيق يسهم بالقليل لتنمية المهارات الإدارية العامة المطلوبة لإدارة العمل. وحتى إحراز التقدم من متخصص ماهر إلى مراقب خطوط الإنتاج بات أمرًا صعبًا لا يستطيع الكثير من المتخصصين الموهوبين اجتيازه؛ لأن مجموعة المهارات المطلوبة مختلفة. إن المهارات التقنية مهمة للنجاح فى وظائف مثل إمساك الدفاتر، أو تحليل النظم، أو المحاسبة، لكن إذا أراد المتخصص أن يصير مديرًا، فإن مهارات المتخصص تصير أقل أهمية بالمقارنة بمهارات الإدارة والتعامل مع الأشخاص، وهذا يطرح تحديًا أمام بناء الكوادر ذات المهارات المناسبة من أجل مستقبل الشركة. إن المعرفة المتخصصة ذات قيمة؛ فهى معارف صريحة أساسية، وتعرفنا بـ«ماذا يجب عمله»، ويمكن تدوينها فى الكتب والدورات التعليمية وبنوك المعلومات، لكن الكثير من المهارات الإدارية معنية بالمعرفة الضمنية،

التى تعرفنا بـ«كيف» يتم العمل، ومثل هذه المهارات تعتمد على السياق والأسلوب الشخصى؛ وهذا من الصعب أن تضعه فى دليل تشغيل ولا يمكن تعلمه من الكتب أو الدورات التعليمية.

تُكتشف المهارات الضمنية من خلال التجارب الشخصية الجيدة أو السيئة، ومن خلال ملاحظة تجارب الآخرين مثل الأقران والمديرين والقدوة الحسنة - وهذا يعنى أن طبيعة تنمية المهارات تتغير، رغم أن التغيير يحدث ببطء شديد، لتلبية توقعات الكثير من المديرين (انظر الفصل الذى يتناول الإدارة). كان النموذج القديم يتكون من مدرب معه لوح قلاب ونظرية تجذب انتباه الآخرين، لكن إذا كان الناس يرغبون فى التعلم من بعضهم بعضًا، وليس من النظريات، فمن المنطقى مساعدة أطقم العاملين على التعلم بتلك الطريقة. وبدلاً من تدريب الأشخاص، يكون التركيز على التحول إلى مساعدتهم على اكتشاف ما يناسبهم فى كل سياق - وهذا يعنى المزيد من المشروعات والتجارب المنهجة، والمزيد من التدريب والملاحظة، والمزيد من ورش عمل الأقران وتطوير أفضل الممارسات والإقلال من التدريب الرسمى. وهذا النوع من تنمية المعرفة أصعب فى تنظيمه من الاستماع لمدرب لديه وجهة نظر وأسلوب ترويج ممتع.

تتمثل المشكلة التى تواجه المديرين فى أن المعرفة التى تفسر النظرية الإدارية ليست مفيدة للغاية، بل وعادة ما تكون خطيرة للغاية؛ حيث تتسم أطر العمل الموجودة بالفعل - والخاصة بالإستراتيجية والماليات والقيادة والمحاسبة - بالعجز أو التضليل، وسيدعى الكثير من المديرين أنهم يتسمون بالعملية ولا يتأثرون بالهراء الفكرى والأكاديمى الذى يخرج من كليات إدارة الأعمال. لكن «كينز»، عالم الاقتصاد العظيم، كان سيعترض على هذا؛ حيث لاحظ أنه: «عادة ما يكون الأشخاص العمليون، الذين يؤمنون بأنهم متحررون من أى تأثيرات فكرية، عبيدًا لأحد علماء الاقتصاد

المتوفين». وعادة ما يكون المديرون عبيدًا بلا وعى للمعادلات المبسطة التى تعود أصولها إلى كليات إدارة الأعمال أو الشركات الاستشارية.

تأتى المعرفة، التى يحتاج إليها المديرون ويقدرونها، من الحكم السليم والخبرة والتركيز. إنها خبرة شخصية معنية بما يناسب كل سياق، ولكن لا يستطيع المديرون أو الشركات الاعتماد على الخطى الطويلة والعشوائية للخبرة من أجل بناء القادة والمعرفة، بل يجب أن يكون هناك نظام لرحلة التعلم، وستضفى إدارة المعرفة الفعالة التنظيم على عملية تعلم الأفراد وتضعه فى سياقه المناسب لهم. ومن الممكن الاستعانة بأطر العمل الموجودة بالفعل كمعالم على طريق الاكتشاف، لكن لا يمكن الاستعانة بها عوضًا عن الاكتشاف الشخصى. وفى هذا اختلاف عظيم عن برامج التدريب التقليدية، ولا تزال الشركات فى بداية استيعابها للأمر.

الخلاصة

يحث اقتصاد المعرفة الشركات على التخصص؛ فالشركات بمثابة جزر متخصصة معزولة فى محيط المعرفة، وهذا ما يحثها على أن تصير أكثر تخصصًا على امتداد سلسلة القيمة وأن تصير أكثر تعاونًا مع الشركاء داخل سلسلة القيمة وخارجها. ويجب على الشركة أن تستغل محيط المعرفة بحيث يمكنها الابتكار والتوسع بنجاح؛ حيث لم يعد الابتكار المعرفى أمرًا داخليًّا أو يأتى من المناصب العليا إلى السفلى بحيث يقوم الحكماء بحل جميع مشكلات الشركة، وليس هناك شخص أو شركة تحتكر الحكمة، وتتغير كل شركة من كونها كيانات مغلقة متكاملة إلى جزء من شبكة عمل مفتوحة. لقد تحولت الشركة وانفتحت على الخارج.

وكما هى الحال مع الشركات، ينطبق الأمر نفسه على المديرين؛ فقد

صاروا أكثر تخصصًا، وهو ما يغير المهارات التى يحتاجون إليها لتحقيق النجاح. لقد صار التعاون وتكوين الشبكات أكثر أهمية بالمقارنة بأسلوب الأوامر والسيطرة التقليدية. ولإنجاز المطلوب، يحتاج المديرون إلى تسخير مهارات المديرين الآخرين الذين لا يخضعون لسلطتهم.

لقد قلب اقتصاد المعرفة الشركة رأسًا على عقب. وبالنسبة للمدير الناجح، صار التوازن بين المعرفة والسلطة أمرًا مثيرًا للاهتمام، ويمثل تحديًا أكثر من ذى قبل.

الفصل السابع

المؤسسات: من الخضوع إلى الالتزام

منذ ثلاثين عامًا، انتشر أحد الإصدارات الناجحة فى أروقة عالم الإدارة، فقد بدا أن كتاب *In Search for Excellence* - لشابين من استشاريى شركة «ماكينزى» - قد اكتشف أكسير النجاح المؤسسى. وقد اختزل الكاتبان معادلتهما فى عدد قليل من النصائح السهلة التى بمقدور أى مدير أن يتبعها - وكان هذا الكتاب قمة علم الإدارة.

وبعد جيل كامل، بدا أن العديد من الشركات التى تحدث عنها هذا الكتاب فقدت صيغة التفوق الخاصة بها؛ فقد انتهت الحال بهذه الشركات إلى الدمج أو التراجع أمام شركات كانت فى يوم ما أقل منها تفوقًا. وقد سعت شركات عديدة أخرى باجتهاد لتحقيق التفوق على مدار الأعوام الثلاثين الماضية، لكن يبدو أن الغنيمة كانت مراوغة، كما هى دائمًا. والسبب وراء استحالة الحصول على التفوق هو: التفوق ليس له وجود.

لقد رأينا فى مقدمة هذا الكتاب كيف أن الشركات المتفوقة عادة ما تنهار بعد زمن، وكيف أن أكبر شركات فى الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة لم تستمر لأكثر من ٢٠ عامًا؛ فكل ٢٠ عامًا يمكننا أن

نتوقع إفلاس نصف الشركات الكبرى أو الاستحواذ عليها. إن العديد من الشركات تبدأ بأداء جيد ثم تتطور لتصبح شركة كبيرة ثم تفلس، مثل شركتى «سيركت سيتى»، و«فانى ماى» (وقد ورد ذكرهما فى كتاب *Good to Great*). وقد تستنتج من ذلك أن العظمة والتفوق ليسا بالشىء الصحيح الذى ينبغى علينا البحث عنه.

إن تجارب المديرين مع الشركات لا تتسم بالتفوق المطلق؛ فرغم أن المقرات الرئيسة للشركات العالمية دائمًا ما تبدو مبهرة من الخارج - فهى صروح خلابة بنيت من الكروم والزجاج والصلب - فإن الواقع الداخلى يبدو أكثر دنيوية إلى حد ما؛ فالواقع اليومى لكثير من المديرين يتضمن تلالاً من رسائل البريد الإلكترونى، والاجتماعات الروتينية، والضغط على المرءوسين، وإدارة سوء التفاهم، وتجنب الأزمات الصغيرة، والهرولة للوفاء بالمواعيد النهائية ومواعيد التسليم، والتباحث حول سياسات إنجاز الأمور، ومحاولة الحفاظ على التوازن بين الحياة الشخصية والحياة العملية - وهذه الحقيقة بعيدة جدًّا عن الكمال المطلق المبهر الذى يعد به الخبراء الجدد من خلال صيغ النجاح الفورى التى يقدمونها.

إن الأمور لا تتحسن بعد هذا، بل تزداد سوءًا، بداية من حجيرات مكاتب الموظفين إلى مكاتب المديرين التنفيذيين الأنيقة ذات الأجواء الرافعة للمعنويات؛ فقد تلاشت اليقينيات القديمة المتعلقة بالحياة المؤسسية وحل محلها عالم جديد يتميز بالشك، وعدم الوضوح والاحتمالات. ولطالما وفرت الهياكل الوظيفية التقليدية عالمًا يتسم بالشفافية، والوضوح، والتوافق، وهو عالم لا يزال قائمًا فى بعض البيروقراطيات الجامدة ذات الحركة البطيئة، من الحكومات المركزية وحتى مجال التأمين على الحياة، لكن - باستثناء هذه الأماكن - هذا العالم آخذ فى الاختفاء. تسترشد البيروقراطيات الجامدة فى أفضل أحوالها بنجمى العدالة

والكفاءة، وفى أسوأ أحوالها، تصبح هذه البيروقراطيات وحوشًا مقيدة بالقواعد وغير فعالة وغير مرنة ولا تستجيب للسوق ولا للتغيير.

تقضى الحكمة القديمة بأن المؤسسات تمكن الأشخاص العاديين من إنجاز أشياء استثنائية، لكن على أرض الواقع يكون العكس دائمًا هو الصحيح؛ فالكثير جدًّا من الشركات تجعل الأشخاص الاستثنائيين يحققون أشياء عادية، فتجد أن أشخاصًا يملكون حيوية وطموحات وأفكارًا إبداعية لمساندة مجتمعاتهم وعائلاتهم يتركون هذه المهارات فى المنزل قبل ذهابهم إلى العمل. إن تحقيق أقصى استفادة من مهارات الأشخاص ليس تحديًا جديدًا على أى شركة، ولكن الجديد هو أن التحدى يزداد صعوبة، والطريقة التى تستجيب بها الشركة ينبغى أن تتغير. وفى قلب التحدى، تكمن الحاجة إلى نبذ ثقافة الخضوع، والانتقال إلى ثقافة الالتزام. دائمًا ما تنادى الشركات بالحماس، والتفويض، وامتلاك رؤية وقيم، لكن ممارساتها تتنافى مع ما تُنادى به، والحقيقة هى أن الشركات تظهر القليل من الثقة - وليس العكس - فى طاقم العمل الخاص بها. وقد باتت التكنولوجيا الآن تمكن المديرين من اكتساب قدرة أكبر على السيطرة ومعرفة أعمق بما يفعله كل فرد فى الشركة ومتى، وأين. تمنحك التكنولوجيا - إن صاحبتها أهداف واضحة تمامًا - قدرة على السيطرة أعلى وأفضل من أى وقت مضى. والتحدى هنا هو الموازنة بين قوة التكنولوجيا وقوة الموظفين؛ بمعنى أن التكنولوجيا ينبغى أن تساعد الموظفين، لا أن تتحكم فيهم. ولكن دفع التكنولوجيا والموظفين إلى العمل بمحاذاة بعضهما بعضًا يزداد صعوبة مع مرور الوقت، وليس العكس.

ترجع الصعوبة المتزايدة فى إدارة المؤسسات إلى أربعة أسباب رئيسة:

- الفاعلية المتزايدة، متمثلة فى إعادة الهيكلة، أدت إلى تقلص المناصب الإدارية مع ازدياد المؤسسات تعقيدًا بالنسبة للمديرين، الذين أصبح عليهم الآن أن يديروا أقسامًا مختلفة، وليس أقسامهم فحسب.
- الحاجة المتزايدة إلى المرونة للتكيف مع تغير العملاء والمنافسين والتكنولوجيا.
- العولمة والتفتيت المتزايدان لسلسلة القيمة: فيما مضى، كانت معظم المواد المطلوبة من المدير توجد داخل الشركة، وهى فى كثير من الأحوال محلية. أما الآن، قد تستورد المواد الرئيسة من الخارج، وحتى إذا كانت فى حوزة الشركة، فإنها قد تكون فى أى مكان آخر من العالم.
- مهارات وسلطة الموظفين المتزايدتان تعنى أن الموظفين أصبحوا ذوى قيمة أعلى، ويصعب الحفاظ عليهم أكثر من ذى قبل؛ فثقافة الخضوع التى اشتهر بها الهيكل الوظيفى القديم آخذة فى التلاشى، وبناء ثقافة التزام عالية المستوى تشكل مهمة أكثر صعوبة إلى حد كبير (فهى تتطلب مكافآت، ومعايير، والتزامات، ومهمة واضحة للشركة، وقيمًا، إلخ).

قد تكون صعوبة الإدارة هى ما يجعل المديرين يصدقون كلام العرافين الذين يقدمون لهم معادلة سهلة لتحقيق العظمة والتفوق؛ فخبراء الأعمال التجارية هؤلاء مثل قارئى البخت- يعرفون الإجابة حتى لو لم يعرفوا السؤال، وهم دائمًا ما يعدونك بثروة طائلة فى المستقبل، ولذلك يحصلون منك على رسوم تقدر بثروة كبيرة فى الحاضر. لكن فى خضم هذه الثورة، تغيرت كل قواعد ويقينيات الماضى، ولم يعد باستطاعتنا أن نعرف كل الإجابات، أو أن نطلع على المستقبل، لكن يجب علينا أن ندرك التحديات التى تطرحها هذه الثورة. وهناك ثلاثة تحديات أساسية:

- البحث عن التوافق والتوازن، وليس معادلات التفوق.
- إدارة عالم متزايد التعقيد، والحجم، تسود فيه العولمة.
- الانتقال من ثقافة الخضوع إلى ثقافة الالتزام وإدارة الثورة الهيكلية.

ويستكشف هذا الفصل هذه المشكلات، ويقترح بعض الحلول لها.

نهاية التفوق: البحث عن التوافق والتوازن

لطالما أدرك المديرون المتمرسون أن هناك فجوة شاسعة بين وهم التفوق والواقع اليومى. فى الواقع، لا يعدو التفوق كونه سرابًا لا يوجد إلا فى عقول الخبراء. والمشكلات الأساسية فى التركيز على العظمة أو التفوق هى:

- أن التفوق هو الهدف الخطأ لأية شركة، على عكس الأرباح، والاستدامة، وحصة السوق التى تمثل جميعها أهدافًا ممكنة التحقيق. فالتفوق مثل الحكمة، والإحسان: من الجيد أن تتحلى به، لكن هذا لا يعنى بالضرورة أن تزيد حصة السوق الخاصة بك فى الربع التالى من السنة.
- قد يصبح البحث عن العظمة والتفوق إما ممارسة نابعة من الغرور، أو أمرًا مثيرًا للإحباط تدريجيًّا مع اكتشاف المديرين الفجوة الشاسعة بين أدائهم والأداء المثالى الذى لا يمكن تحقيقه أبدًا. إن معرفة أن هناك شيئًا أفضل لا يمكنك الحصول عليه تسبب شعورًا بعدم الارتياح، تمامًا مثل شعور المتسوقين المفلسين الذين يطالعون نوافذ العرض قبيل الأعياد.

- تنهـار الشـركات العظيمـة والمتفوقـة، مثلهـا مثـل الشـركات الأقل تفوقًـا؛ فإذا كانـت هناك معادلة للنجاح، فإن التفـوق ليس بالمعادلة الصحيحة.

لإعادة التأكيد فقط على النقطة، انظر لما حدث للشركات التى تحدث عنها - بعد بحث دقيق- كل من «توم بيترز» و«روبرت ووترمان» فى كتابهما *In Search for Excellence* و«جيم كولينز» فى كتابه *Good to Great*. لقد ذكرت مجلة «بيزنس ويك» عام ١٩٨٤م أن ثلث الشركات الثلاث والأربعين التى ذكرت فى كتاب *In Search for Excellence* تعرضت لصعوبات مالية خلال الأعوام الخمسة التى تلت البحث الذى أجراه مؤلفا الكتاب. وقد تضمنت قائمة «بيترز» و«ووترمان» لشركات التقنية العالية: «أتارى، وداتا جنرال، ودى إى سى، ولانير، وإن سى آر، ووانج» - وكل هذه الشركات طواها التاريخ. إذن، إذا كان للتفوق وجود، فمن يرغب فيه؟

أما كتاب *Good To Great* فهو أحدث، لذلك لم يكن الوقت كافيًا ليلعب القدر لعبته. ومع ذلك، ففى عام ٢٠٠١م، حدث ما يلى لعدد من الشركات الإحدى عشرة «المتفوقة» التى وردت بالكتاب:

- سيركيت سيتى: أفلست فى عام ٢٠٠٩م.
- جيليت: تم الاستحواذ عليها من قبل «بى آند جى» عام ٢٠٠٥م.
- نوكور: تلقيت تحذيرًا بشأن انخفاض الأرباح عام ٢٠٠٩م.
- فانـى ماى: حصلت علـى ١٠٠ مليـار دولار إغاثة من أمـوال دافعى الضرائب عامى ٢٠٠٨م- ٢٠٠٩م.

فإذا كانت عاقبة التفوق هى أن تحصل الشركة على إغاثة من الحكومة، أو أن تفلس، أو أن يتم الاستحواذ عليها، فإن معظم المديرين سيكونون سعداء بدون التفوق؛ فهم فى حاجة إلى شىء أكثر عملية من نظريات العظمة والتفوق.

ولإدراك ما ينبغى على المديرين البحث عنه، جرب التمرين التالى: حدد مواصفات النجم الرياضى المثالى، أو الحيوان المثالى. وإليك فيما يلى كيف قد تبدو المثالية:

- هل الحيوان المثالى (وهو بالطبع حيوان مفترس) هو الذى: يملك فكى تمساح، وأذنى فيل، ورقبة زرافة، وجناحى صقر، وذيل عقرب، وساقى شيتا، وجلد وحيد القرن، ومهابة فرس النهر؟ بالطبع سيستحيل وجود مثل ذلك الحيوان الذى يفترض أنه مثالى.
- وهل النجم الرياضى المثالى هو الذى: يملك طول نجم كرة السلة، وعينى رامى سهام، وابتسامة سباحة إيقاعية، وذراعى لاعب دفع الجُلة، وجسم رافع أثقال، ورئتى جداف، وساقى عداء مسافات قصيرة، وقدمى لاعب كرة قدم؟ مثل هذا النجم الرياضى الذى يفترض أنه مثالى لن يفوز بأى شىء.

الآن، حاول أن تحدد مواصفات المؤسسة المثالية، مثلها مثل النجم الرياضى المثالى والحيوان المثالى - إنها لا ينبغى أن تكون مزيجًا من أجزاء من عدة شركات مختلفة، يبدو أنها تبلى بلاءً حسنًا فى الوقت الحالى. فكر مرة أخرى فى الحيوانات المتفوقة والنجوم الرياضيين العظام. فى كلتا الحالتين، تجد أنهم متكيفون جدًّا مع البيئة التى يعيشون فيها - بالنسبة للحيوانات - أو مع الرياضة التى يمارسونها - بالنسبة لنجوم الرياضة. على سبيل المثال، الرنّة تنجح فى البقاء على قيد الحياة

فى بيئة قطبية شديدة القسوة تبغضها الأسود: لكن إذا وضعت الرنّة فى أحد الأدغال الأفريقية، فستسعد الأسود بالتهامها. وبالمثل، يميل النجوم الرياضيون إلى التفوق فى رياضة واحدة فقط: فرافعو الأثقال ليسوا عدائى مسافات طويلة بارعين، والذين بدورهم ليسوا عدائى ماراثون متفوقين، وهؤلاء الأخيرون - بالمثل - لا يصلحون كلاعبى كرة القدم الأمريكية. بالطبع هناك استثناءات، ولكن تبقى القاعدة هى أن التفوق يكون مقتصرًا على بيئة واحدة أو رياضة واحدة.

بدلاً من البحث عن التفوق، يتعين علينا البحث عن التوافق: إننا بحاجة لمعرفة ما يناسبنا فى بيئة اليوم؛ وهذا هو السبب وراء عدم استمرارية الشركات فترة طويلة - ليس لأنها لا تملك وصفة سحرية؛ بل لأن ما تقوم به لم يعد يؤتى بثماره، والسياسات التى تنجح فى مجال ما قد لا تنجح فى غيره. على سبيل المثال، يدرك رواد الأعمال الناجحون معنى المخاطر، بل ويحبونها كذلك؛ فالمخاطرة فى نظرهم تعنى الفرص. لكن الحكومات المركزية تجد أن المخاطرة فى نظر الموظفين الحكوميين تعد وحشًا مخيفًا؛ فالمخاطرة فى نظرهم تشكل تهديدًا. إذن، هل المؤسسات المثالية هى التى تحتضن المخاطرة أم التى تتجنبها؟ حسن، الأمر يتوقف على جهة عملك وما تقوم به؛ فحب المخاطرة، بل ومعنى المخاطرة ذاته، يختلف من مجال إلى آخر.

يوضح الجدول التالى بشكل مبسط الأساليب التنظيمية لنوعين من الشركات: البنوك الاستثمارية التى بدا أنها تحقق نجاحًا منقطع النظير إلى أن وقعت أزمة الائتمان، وشركات تصنيع المنظفات ذات الأسماء التجارية.

	البنوك الاستثمارية	شركات تصنيع المنظفات ذات الأسماء التجارية
الثقافة	صيادون	مزارعون
الهيكل	مراكز ربح جماعية	وظيفى - قائم على التسويق
نطاق العمل	المصالح المتضاربة	سلاسل القيمة المعقدة
الأنظمة والمعايير	إدارة الأرباح مقابل إدارة المخاطرة	حصة السوق مقابل الأرباح
المهارات	التعيين والفصل	البناء والنمو الداخلى

يكمن الاختلاف الجذرى بين شركات التصنيع والبنوك فى ثقافتى الصيد والزراعة؛ فالصيادون - البنوك - يتسمون بنظرة قصيرة المدى، فهم يقتاتون على ما يصطادونه، والبنوك فيها أبطال وأشرار (وهؤلاء يزداد عددهم باستمرار)، وتتسم فرق العمل فيها بصغر أعدادها، وهناك تضارب كبير بين مصالح فريق العمل (الذى يسعى دائمًا لزيادة الأرباح إلى الحد الأقصى مهما بلغت المخاطرة) ومصالح حاملى الأسهم. إنه عالم يستحوذ فيه الفائز على كل شىء - فيصنع الفائزون ثرواتهم ويفقد غير المحظوظين أو غير الأكفاء وظائفهم. وهذا التلخيص المبسط لبنوك الاستثمار يلقى الضوء على عيوبها القاتلة؛ فثقافة المخاطرة وأنظمة التحكم ليستا متوازنتين، فلا يكفى أن تتوافق أى مؤسسة مع البيئة الخارجية وحسب، بل يجب أيضًا أن تتوازن هذه المؤسسة داخليًّا، بمعنى أن تكون ثقافتها وأنظمتها ومهاراتها وإجراءاتها متناغمة معًا.

أما شركات التصنيع فهى النقيض التام للبنوك: حيث تزرع، ولا تصطاد؛ فهى تتمتع بأفق زمنى أوسع يركز على بناء امتياز عملاء

مستديم إلى جانب حصة سوقية كبيرة. ورغم أن التسويق والعلامات التجارية هما ما يقودان المؤسسات ذات الأقسام المتخصصة، فإن التعاون ضرورى - بمعنى أن تنسق العلامات التجارية فيما بينها لتقليل المنافسة الداخلية إلى الحد الأدنى، كذلك من الضرورى أن يكون هناك تعاون على أعلى مستوى بين الأقسام المختلفة وبين الموردين والعملاء فى الخارج بغرض الوصول إلى السوق بنجاح. إن الاحتياج إلى التعاون والتنسيق يتطلب بناء فريق عمل إدارى يدرك بحكم خبرته كيف ينجز المهام عبر مؤسسة شديدة التعقيد، وتعيين الموارد البشرية ثم فصلها ليس بالطريقة المناسبة لبناء مثل هذه الخبرة. وهذه الشركات تتطور بنسبة ١٠٠٪ من الداخل.

إن نصح الشركات بأنها فى حاجة إلى تحقيق التوافق والتوازن يمنحها مساحة أكبر من الحرية، لكنه أكثر تعقيدًا من مجرد تقديم ثمانى عبارات أنيقة تساعدها على التحول إلى شركات متفوقة. لا ينبغى على المديرين أن يتبعوا معادلات النجاح، بل عليهم أن يخلقوا معادلات النجاح الخاصة بهم: ويعد هذا جزءًا من السبب وراء حقيقة أن الإدارة كانت، وستظل، كثيرة المطالب ومثيرة فى الوقت نفسه؛ فليس هناك قواعد ثابتة.

حتى حين لا تبحث الشركات عن التفوق، تجد أنها تميل إلى محاكاة أفضل الممارسات، وهذا لا يقل خطورة عن البحث عن التفوق. فالشركات التى تُحاكى أفضل الممارسات تصير- بالبديهة - شركات تابعة وليست رائدة. وبمجرد أن تصل هذه الشركات لأفضل الممارسات، تكون الشركات الرائدة قد تقدمت عليها. إن اتباع أفضل الممارسات يعنى اللعب وفقًا لشروط شخص هو بالفعل أفضل منك، وهذه هى الوصفة المثالية للأداء الضعيف.

على سبيل المثال، فى ثمانينيات القرن العشرين، اكتشف الغرب أن اليابان تشكل خطرًا، لذا قرر أن يحاكى الأداء اليابانى المثالى، مما أدى

إلى انهيار صناعة السيارات؛ فمحاكاة جزء من نموذج إدارة الجودة الشاملة أو نموذج *«الكايزن»* يشبه إجراء جزء من عملية جراحة زراعة القلب - فلكى تنجح هذه العملية عليك أن تجريها بالكامل أو ألا تجريها على الإطلاق. والأسوأ من ذلك، أن المحاولات الأولى لمحاكاة الأساليب اليابانية كانت قائمة على مفاهيم خاطئة حول الكيفية التى تعمل بها هذه الأساليب: وهكذا أجريت عملية زراعة القلب بجزء من التعليمات على يد جراح لم يجرها من قبل، لذا لم تأت محاكاة اليابان بفائدة كبيرة. وفى كل مرة كان يظن الغرب أنه أدرك اليابان، تكون اليابان قد تقدمت عليه خطوة للأمام؛ لأنه مهما يكن ما قد تجيده اليابان أو لا تجيده، فهو نابع فى كونه يابانيًّا، فاليابانيون هم أبرع من يأكلون السوشى، وينحنون عند التحية، ويمارسون نموذج إدارة الجودة الشاملة، ولن يستطيع الغرب التغلب على اليابان فى يابانيتها ولا فى إعداد السوشى أو الانحناء للتحية أو إدارة الجودة الشاملة. إن الميزة التنافسية لا تأتى من اتباع القادة، ولكن من كونك مختلفًا بالشكل المناسب.

يضرب «ريكاردو سيملر» مثالًا رائعًا على كيفية الانتقال من الإدارة التقليدية إلى تحقيق النجاح. تعمل شركته، «سيمكو»، فى مجال تجارة المضخات والمعدات الصناعية التقليدية الأخرى، إلا أن الشركة أبعد ما تكون عن التقليدية؛ حيث يمارس «سيملر» الإدارة التشاركية على أعلى مستوياتها - فتجد أن العاملين يحددون ساعات عملهم، ورواتبهم بأنفسهم، ويعينون رؤساءهم ويقيمونهم، كما أنه لا توجد حجرات مكاتب للمديرين. وقد كان مقصف الشركة هو سبب التحول إلى الإدارة التشاركية؛ فقد كان العاملون دائمى الشكوى من المقصف، فلما استمع «سيملر» لشكواهم، قام بتسليمهم زمام أمور المقصف، فتوقفت الشكوى. ومنذ ذلك الحين، تطورت المشاركة إلى السماح للعاملين باختيار ألوان زيهم الرسمى وطلاء الحوائط الخاصة بهم، وكلما ازداد تقدير الإدارة لهم، ارتفع أداؤهم. وكانت النتيجة

أن تمكنت الشركة من الصمود بسهولة خلال الخمسة أشهر التى تغيبها «سيملر» بعد حادث تصادم مروع عام ٢٠٠٥م.

ليس المغزى من قصة شركة «سيمكو» أن يفقد المديرون عقولهم ويسلموا العمال زمام الأمور، رغم أن هذا قد يؤتى ثماره فى العديد من الشركات، بل إن أى نوعية من الشركات بإمكانها أن تنجح إذا ما حققت التناغم فى بيئتها وتوازنت داخليًّا.

إدارة التعقيد والتنسيق، خاصة فى الشركات العالمية

لقد بات بناء المؤسسات الفعالة أمرًا صعبًا للغاية، وليس العكس؛ فمع نمو الشركات على مستويى الحجم والتعقيد، تزداد صعوبات التنسيق. وقد يرجع تزايد تعقيد الشركات لسببين، هما: صعود الشركات العالمية، وإعادة الهيكلة.

صعود الشركات العالمية وسلاسل التوريد العالمية

تزداد العولمة توغلًا داخل المؤسسات باستمرار؛ فبدلًا من الاستيراد والتصدير مع شركاء أجانب، تقوم العديد من الشركات الآن بخلق سلاسل القيمة العالمية الخاصة بها، وفى هذه الحالة تتم المراحل الأساسية من سلسلة القيمة داخل المؤسسة. وتقدر منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية أن ٤٦,٧٪ من واردات الولايات المتحدة عام ١٩٩٩م جاءت من خلال التجارة البينية بين شركات أم وشركات تابعة لها. وترتفع هذه النسبة إلى أكثر من ٧٠٪ عند التجارة مع اليابان؛ فلم تعد الشركات اليابانية تصدر فحسب، ولكنها تتحكم فى كل مراحل سلسلة القيمة وصولًا إلى

العميـل الأمريكى. وبين عامى ١٩٩٠م و ١٩٩٩م تضاعفت التجارة البينية بـين الشركات اليابانيــة وبقية الـدول الآسيوية على مستـوى الصادرات والـواردات، بينمـا تحكمـت الشـركات اليابانيــة المصنعــة فــى سلسلــة التوريدات بداية من الشركات الآسيوية وانتهاءً بالمستهلك الأمريكى. لقد خلقت هذه الشركات سلاسل قيمة عالمية خاصة بها فى صناعات أساسية مثل صناعة السيارات والإلكترونيات الاستهلاكية. فقد يتم تصميم المنتج وتصنيع بعضـ مكوناته فى اليابان، ليتم التجميع فى شركة آسيوية تابعة ذات عمالــة أقــل تكلفــة، وذلك قبـل تصديرها إلى شركــة أخرى فرعية فــى أمريكا. كذلك تتبع الشركات الأمريكيــة النهج ذاته. فأكثر من ٧٠٪ مــن واردات الولايات المتحدة مــن اليابان تقوم على التجــارة البينية بين شــركات أمريكيــة أم وشــركات فرعية تابعــة لها؛ فبعضـ الشركات مثل «ديـل» تستعين بأيرلنـــدا باعتبـارها مكانًا موثوقًا فيــه لتجميع منتجاتها لتبيعها فى أمريكا - وقد خلقت هذه الشركات سلاسل قيمة عالمية خاصة بها فى إطارها الداخلى، تمامًا مثلما فعلت الشركات اليابانية.

مثلمــا تقوم شــركات التصنيع بتنسيــق سلاسل القيمة حـول العالم، تقــوم شركات الخدمة المهنية بالشىء نفسه؛ فكما تنقل شركات التصنيع المنتجات حــول العالم، تنقل شركات الخدمة المهنية الأشخاص والمهارات حول العالم، وهو ما يؤدى إلى التعقيد المؤسسى. فمن العادى الآن بالنسبة لشركات الخدمة المهنية - مثل «أكسنتشر» - أن تُنظم أعمالها وفق مزيج مــن الوظائــف (التكنولوجيا، والتغيــير، والتعهيد)، والمواقــع الجغرافية (آسيا، الأمريكتــين، وأوربا، والشرق الأوسط، وأفريقيا)، والتخصصات (النقل والرحلات، الخدمات المالية، القطاع العام)، والعملاء. إن خدمة العميـل العالمــى تتطلب جمع المهارات مــن جميع أنحاء العــالم ومن شتى المجالات المختلفة.

قد يكون المنطق وراء الاستعاضة عن الاستيراد والتصدير بسلاسل القيمة العالمية الداخلية سليمًا تمامًا، لكن قد يكون تفعيل هذا المنطق أكثر صعوبة بكثير. وهناك العديد من الوسائل التكنولوجية التى تفيد فى هذه العملية؛ فأنظمة تشغيل الشركات التجارية وبرامج إدارة سلسلة الإمداد تساعد على تكامل المعاملات على طول سلسلة القيمة، كما يساعد البريد الإلكترونى والمؤتمرات المرئية فى الاتصالات الإدارية، ومع ذلك ترى معظم الشركات العالمية أن العمل على مستوى عالمى مهمة شاقة. لقد بُذِل مجهود كبير لدراسة الشركات العالمية على مستوى عالٍ، إلا أن المشكلة لا تتمحور حول هيكل الشركات العالمية، والحلول غالبًا ما تكون عامة للغاية وتركز على: إلى أى مدى ينبغى اتباع المركزية أو إلغاؤها («بارتليت» و«غوشال»، *Managing Across Borders*، ٢٠٠٢). إن المشكلة أكثر واقعية من ذلك، وهى: كيف تبنى فرق عمل من أشخاص يعملون فعليًّا فى بلاد مختلفة؟

لا يعتمد التحدى - الذى يقف أمام تكوين فرق عمل عالمية - على التواصل وبروتوكولات العمل؛ فمعظم الشركات تتمتع بوفرة فى البروتوكولات والأدوات التقنية. لكن المشكلة الحقيقية تكمن فى الثقة، والقوة، والانتماء، والهوية. على سبيل المثال، إذا كنت أعمل فى أمريكا ويعمل مديرى فى فرنسا، حيث تتخذ كل القرارات، فلا يمكننى مقابلته إلا فيما ندر، وحينها سأشعر بعدم الارتياح، كذلك لن أشعر بأننى متحكم فى مصيرى، ولن أشعر بأننى جزء من الفريق، ولن أعرف كيف أؤثر على المدير الذى نادرًا ما أراه. كذلك، لن يكون إحساسى بالانتماء، والولاء، والالتزام عميقًا - وتمثل هذه المخاوف أهم تحديات العولمة التى تواجه المديرين المتمرسين.

تخلق عولمة المؤسسات مجموعة من التحديات التى لا يزال المديرون يجاهدون للتغلب عليها. ورغم توافر التكنولوجيا التى تعمل على الجمع

بين المعاملات التجارية التى تتم عبر أرجاء العالم، فإنها لا تستطيع أن تجمع بين الأشخاص؛ فالأشخاص يحتاجون إلى الشعور بالانتماء، والانتماء إلى مجموعة افتراضية منتشرة فى أنحاء متفرقة من العالم ليس جزءًا من الطبيعة البشرية؛ فنحن لا نملك خبرة سابقة كبيرة بهذا الأمر. ويتجسد أحد الأمثلة التاريخية، بالغة النجاح، على كيفية تسيير الأعمال عبر الحدود فى الإمبراطورية الرومانية، التى سطعت شمسها لمئات السنين دون أى من وسائل التكنولوجيا التى تتمتع بها الشركات العالمية الآن، والتى لن يستمر بقاؤها - مع ذلك - كل هذا الوقت. فقد ترك «بيلاطس البنطى» روما ليسيطر على إحدى المقاطعات المثيرة للمتاعب، ولم يكن بمقدوره أن يتلقى التعليمات عبر البريد الإلكترونى والمؤتمرات المرئية والتقارير الشهرية المحكمة حول التغيرات فى ضريبة الملح. لقد كان عليه أن يحل المشكلات بنفسه دون أية مكالمة جماعية عالمية سريعة للحصول على المشورة ومشاركة المسئولية من أجل توزيع النقد على أكثر من شخص؛ فهدف كل هذه الأمور هو إلقاء المسئولية على عاتق الآخرين وحسب.

يتيح لنا النظر إلى أحوال إمبراطوريات الماضى التبصر فى الإمبراطوريات التجارية الحالية فيما يتعلق بكيفية التحكم والتنسيق على المستوى العالمى، وقد كانت الإمبراطوريات القديمة قادرة على ذلك دون الاستعانة بالبريد الإلكترونى، أو الهواتف، أو المؤتمرات المرئية. لقد كانت هذه الإمبراطوريات تصوغ ثقافة مشتركة بين نخبة صغيرة، فينمو أفراد هذه النخبة معًا مكتسبين قيمًا ومهارات مشتركة؛ حيث كان كل منهم يعرف نقاط الضعف والقوة لدى الآخرين، وكانت الثقة فيما بينهم كبيرة جدًّا، إلى أن يأتى الصراع على خلافة عرش الإمبراطورية - حينئذ تبدأ المكائد، والمؤامرات، والاغتيالات. والمؤسسات العالمية تحاكى مكائد الإمبراطوريات القديمة ومؤامراتها واغتيالاتها المهنية، ولطالما كان

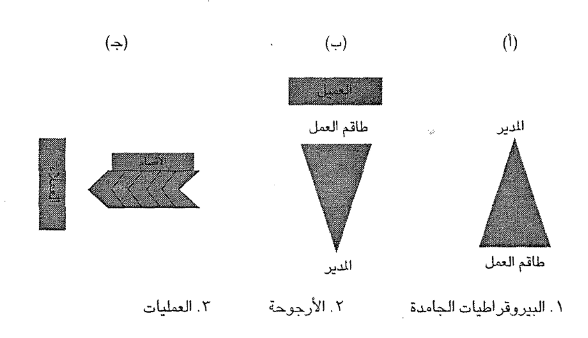
بمقدور هذه الشركات أن تحاكى الجوانب الأكثر إيجابية للإمبراطوريات: فتستثمر فى تنمية نخبة متماسكة وجديرة بالثقة تشترك فى قيمها وتجاربها ونظرتها. من منظور التنوع يصعب عمل هذا؛ فهو يعنى ضمنًا أن أيًّا ما كان عرقك، أو نوعك، أو عقيدتك، فسينبغى عليك أن تتبنى طريقة المؤسسة فى التفكير وإنجاز الأمور. لكن حين يتعلق الأمر بتحقيق الإنجازات، وبناء الثقة، واتخاذ القرارات، ومعالجة الغموض، وإدارة فرق العمل البعيدة، فإن الحميمية تتغلب على التنوع فى كل مرة.

من الخضوع إلى الالتزام: ثورة هيكلة المؤسسات

غالبًا ما تتضمن الثورات قلب النظام السائد رأسًا على عقب. ولوهلة، بدا أن هيكل الشركات سينقلب رأسًا على عقب؛ فقد انقلب الهيكل الوظيفى الذى كان المدير يتربع على قمته، بينما يقبع العاملون عند أدنى مستوى منه، ليهبط المدير إلى أدنى مستويات الهيكل الوظيفى ويصبح موظفو الخطوط الأمامية عند قمة الهيكل، حيث يتعاملون مع العملاء الذين لم يكن لهم مكان من قبل على خريطة المؤسسات. بالنسبة للمدير، أظهره هذا بمظهر الشخص المتواضع الذى يخدم طاقم العمل ويهتم بالعملاء، وهو يصلح أن يكون محور خطبة جيدة يلقيها. لكن لسوء الحظ، ما يقوله المدير وما يسمعه الحضور مختلفان تمامًا. فقد رأى الحضور (انظر الشكل ٧-١ (أ) و(ب)) فى الشركة مجرد أرجوحة يتظاهر فيها المدير بأنه يحمل المؤسسة كلها على عاتقيه، أما معظم موظفى الخطوط الأمامية فلم يغتروا بمظهرهم الجديد الزائف على قمة الهيكل الوظيفى للمؤسسة.

على أرض الواقع، تعد ثورة هيكلة المؤسسات أكثر اتساعًا وتعقيدًا من مجرد قلب الهرم الوظيفى رأسًا على عقب؛ فالهرم الوظيفى قد انقلب على جانبه (كما هو موضح فى الشكل ٧-١ (ج)) وتمت إعادة تشكيله

بالكامل مرة أخرى. لقد تحولت الشركات القائمة على أقسام متخصصة تتميز بالبساطة والوضوح إلى مصفوفة متعددة الجوانب تتسم بالتعقيد تحتل بها العمليات أهمية أقسام المؤسسة نفسها. على سبيل المثال، لقد رأينا بالفعل كيف أن شركة «أكسنتشر» منظمة وفقًا لثلاثة جوانب: الموقع الجغرافى، والوظيفة، والمجال. على المستوى العملى، تنظم فرق العمل كذلك تبعًا للعملاء الذين يمثلون بعدًا رابعًا. إن إدارة مسارك المهنى أو إنجاز الأمور فى مثل هذه الشبكة المعقدة يصير فنًّا غريبًا يتطلب مجموعة جديدة من المهارات. ويبين الفصل الخاص بالإدارة أن المهارات السياسية باتت ضرورية للإدارة الناجحة - وهذه المهارات لا تدرس رسميًّا فى كليات إدارة الأعمال أو فى الدورات التدريبية التى تحصل عليها فى الشركة.



الشكل ٧-١ ثلاثة مناظير للمؤسسات

لا ترهق العديد من الشركات نفسها بوضع هيكل تنظيمى رسمى، وذلك لسبب وجيه، هو معظم الهياكل التنظيمية تصبح قديمة بمجرد نشرها، كما أنها ليس لها لزوم سوى شغل أفراد طاقم العمل. فقد يستمتع طاقم العمل بوضع أسماء الأشخاص داخل صناديق على الورق أثناء تصميم الهيكل التنظيمى الخاص بالشركة، ولكن من الأفضل ألا يظل الأشخاص حبيسى الصناديق حتى توافيهم المنية. وبغض النظر عن الهيكل الرسمى للمؤسسة، فإنه لا يعكس الكيفية التى تعمل بها المؤسسة فعليًّا. يوضح الشكل ٧-١ (ج) نموذج المنظور الجانبى، أو منظور العمليات، الذى تعمل به معظم الشركات. والشركات ما هى إلا سلاسل من الأنشطة على طول سلاسل قيمة تنتهى بتقديم سلعة أو خدمة للعميل.

إن وظيفة مديرى خطوط الإنتاج، الذين يقومون على تشغيل مراحل سلسلة القيمة، هى أن ينسقوا مع باقى المديرين عبر سلسلة القيمة لإحراز التقدم. فالمديرون يضمون حلقات سلسلة القيمة معًا: فى الماضى، كانوا يعملون على تلاحم المستويات المختلفة للهيكل الوظيفى معًا، أما الآن فقد أصبح عليهم أن يعملوا فى ثلاثة اتجاهات، بمعنى أن عملهم لم يعد يقتصر على الربط بين الأجزاء العليا والسفلى من الهيكل الوظيفى، بل الربط كذلك بين مراحل سلسلة القيمة المختلفة، وبعد ذلك يتم دعم سلسلة القيمة أو التحكم فيها أو عرقلتها من خلال عدد من أفراد طاقم العمل والمشرفين مثل تكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية، وقسم الشئون القانونية، وإدارة الأمن والصحة. وقد يمثل هيكل التنظيم الرسمى للمؤسسة هيكلًا وظيفيًّا تقليديًّا أو مصفوفة معقدة، لكن واقع التشغيل هو محاولة التنسيق بين الأقسام المختلفة فى المؤسسة - وهنا تتضح أهمية المهارات السياسية؛ حيث يتعين على المديرين أن ينجزوا المهام بالتنسيق مع أشخاص لا يخضعون لسيطرتهم.

يتفوق منظور العمليات التنظيمى غير الرسمى على المنظور الوظيفى التنظيمى الرسمى؛ ففى الشركات المنظمة تبعًا للوظائف، يتسم العمل بالوضوح والبساطة والتركيز. لكن فى المقابل يتسم التكامل والتنسيق بالضعف - بعبارة أخرى، يميل كل قسم إلى إنجاز الجزء الخاص به من المهمة ليرحلها إلى القسم التالى ليقوم بدوره، وهكذا دون تنسيق فيما بينهم. وإذا كانت هناك مشكلات فإنها تُرحَّل على الأرجح عبر جميع مستويات الهيكل الوظيفى صعودًا وهبوطًا، بدلًا من أن يحلها موظفو الخطوط الأمامية، وينتج عن ذلك بطء فى عملية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى أن الشركة تجد من الصعوبة أن تصبح سريعة الاستجابة للسوق، وقابلة للتكيف مع تغيراته. أما الشركات القائمة على منظور العمليات، فهى أكثر تعقيدًا وضبابية، لكن حين تعمل هذه الشركات بفاعلية، تكون مرنة، وبارعة، ومركزة على السوق، وحين لا تعمل بفاعلية، فإنها تصبح أماكن خربة يشيع فيها الهراء.

التحدى الذى يطرح نفسه هو كيفية إنجاح الأسلوب التنظيمى الحالى. إن العديد من الشركات تدير هياكلها التنظيمية الحديثة بأنظمة قديمة، ثم تتساءل عن سبب عدم فاعلية هذه الهياكل؛ حيث يتطلب إنجاح نموذج التنظيم القائم على العمليات إعادة التفكير فى كيفية إدارة البنود التالية:

١. الأنظمة: المكافآت، معاييرها وضوابطها.
٢. التعيين: المهارات، توظيفها وتنميتها.
٣. الثقافة: القيم، الانتماء وامتلاك الهدف.
٤. هياكل العمل: التكامل والتنسيق.

والآن سنستكشف باختصار كل هذه التحديات.

الأنظمة، المكافآت والمعايير

سيعيدنا هذا إلى ذلك الجدل القائم منذ زمن طويل حول طبيعة البشر. فإذا كنت تعتقد أن الأشخاص فى الأساس كسولون، وغير جديرين بالثقة، ويفعلون أقل مما يلزم لتجنب العقوبات، فأنت إذن من مؤيدى النظرية «إكس». وإذا كنت تعتقد أن الأشخاص يتمتعون بالقدرة وملتزمون، لكنهم فقط فى حاجة إلى التشجيع والتوجيه، فأنت تؤمن بالنظرية واى. «دوجلاس ماكجريجور» هو من أوضح النظريتين، «إكس وواى»، فى كتابه *The Human Side of Enterprise* عام ١٩٦٤م. وهذان المعتقدان يؤديان إلى اتجاهين متضادين من ناحية الضوابط والمعايير؛ فالنظرية «إكس» تقود فورًا إلى نطاقات سيطرة ضيقة ومعايير محكمة، وعقوبات ومكافآت واضحة بحسب الأداء، وهيكل وظيفى صارم، وهذا الوصف ينطبق تمامًا على أماكن العمل فى القرن التاسع عشر، والتى كانت تستنزف العاملين مقابل أجور منخفضة، وبعض مراكز خدمات الاتصالات الحالية. أما النظرية «واى»، فهى تؤدى إلى عالم من الثقة، والتمكين، والتفويض إلى عالم شركة «ريتشارد سيملر» - «سيمكو»، حيث تشيع الديمقراطية مع الموظفين؛ فشركة «سيمكو» تثق فى موظفيها إلى درجة أنها تدعهم يحددون رواتبهم وساعات العمل الخاصة بهم. وقد تدعى بعض الشركات أنها تثق فى موظفيها (النظرية واى)، ولكن أنظمتها تقول إنها تفضل النظرية «إكس». ولذلك يُنظر لشركة «سيمكو» بوصفها مثالا ناجحًا مسليًا، لكنه خطير وفوضوى.

تعتمد النظرية «إكس» على وجود أوامر وضوابط واضحة وعمل محدد بوضوح يخضع للقياس. ومع ذلك، فإن قياس العمل يزداد صعوبة مع الوقت، بمعنى أنه بإمكانك أن تحسب عدد السيارات التى يخرجها خط الإنتاج، ولكن قياس إنتاجية شخص يجلس فى حجيرة مكتب مهمة أكثر صعوبة إلى حد كبير، فالعمل أكثر غموضًا من ذلك. ويتطلب تقييم الأداء

تكاملًا وتعاونًا أكبر عند العمل مع أقسام أخرى؛ إذ لا يكون إسهام كل فرد واضحًا تمام الوضوح.

وتشير الدلائل إلى أن الشركات قد تتميز بشجاعة أكبر إذا ما اتبعت النظرية «واى». على سبيل المثال، كانت شركة «بى آند جى» متعاقدة مع مصنع تقليدى فى شيكاغو فى ثمانينيات القرن العشرين، وكانت تشيع فيه أجواء التخاصم بين الإدارة والعاملين. وقد واجه هذا المصنع منافسة خطيرة للفوز بتوكيل تصنيع منتج جديد، فاتخذت الإدارة قرارًا ثوريًّا بترك المصنع وإتاحة الفرصة للعاملين للتوصل إلى كيفية الفوز بالتفويض. فزادت الإنتاجية إلى حد مهول، وحصل المصنع على التفويض، وكان على الإدارة أن تتفاوض معهم لتعود مرة أخرى إلى المصنع بعد بضعة أسابيع. قد يأتى الانتقال من ثقافة الخضوع إلى ثقافة الالتزام بنتائج جذرية!

التعيين والمهارات

حتى فى أوقات الكساد، تكون هناك «حرب استقطاب مواهب» عامة فى أوساط المؤسسات. ولكن، أولًا، نحن فى حاجة إلى معرفة نوعية المواهب اللازمة للنجاح. بالطبع، يعتبر المديرون حرب استقطاب المواهب بمثابة مطاردة لأفضل المهارات الفنية - وهى مهمة، ولكن المهارات الأخرى أصبحت أكثر أهمية. فكر فى عدد الأشخاص الذين تم فصلهم من العمل لافتقارهم للكفاءة الفنية: ليسوا كثيرين؛ فالعجز فى المهارات لا يتبلور فى المهارات التقنية وحدها، بل هناك مهارتان أخريان ضروريتان، وهما مهارات التواصل، والمهارات السياسية.

مهارات التواصل ضرورية للعمل جيدًا مع الأشخاص الآخرين، أما المهارات السياسية فهى ضرورية لإنجاز الأمور. وقد استيقظ عالم الإدارة على حاجته إلى المزيد من مهارات التواصل، والتى غالبًا ما ترتدى ثوب الذكاء العاطفى. فبينما ننتقل من ثقافة مكان العمل القائم على الأوامر

والضوابط، إلى مكان العمل القائم على الالتزام، تزداد أهمية مهارات التواصل.

أما المهارات السياسية، فهى أقل وضوحًا ولكنها أكثر أهمية؛ فالمديرون يحتاجون إلى إنجاز الأمور من خلال أشخاص لا يخضعون لسيطرتهم، وهذا الأمر يتطلب تكوين تحالفات مبنية على الثقة وشبكات علاقات سلطة ونفوذ، ومعرفة أية معارك تخوض وكيف تقاتل فيها، والتعامل مع الأزمات، والصراعات، والاعتراضات، والتأثير فى أشخاص لا يخضعون لسيطرتك وإقناعهم - وهذه المهارات أساسية للصمود والنجاح فى أية ثورة، وليس الثورة الإدارية فحسب. وفى الوقت الذى تتفكك فيه المؤسسات، وتتفتت فيه القوى، تصبح المهارات السياسية أكثر أهمية.

لقد استيقظت الشركات على الحاجة إلى تحسين مهارات التواصل لدى مديريها، ولكن المهارات السياسية تظل أرضًا مجهولة؛ لأن كلمة «سياسة» لها وقع سيئ فى معظم الشركات؛ فهى مرتبطة بالاهتمام بمصلحة العمل على حساب الحياة الشخصية، والغدر، والرياء. ومع ذلك، إذا أرادت الشركات تفريخ جيل من المديرين القادرين على تحقيق الأهداف، فمن الضرورى أن تطور المهارات السياسية الإيجابية لدى مديريها.

يتناول الفصل الخاص بالإدارة مهارات التواصل والمهارات السياسية بشكل أكثر تفصيلًا.

القيم

إن أهمية القيم لتحقيق النجاح آخذة فى الازدياد، والشركات تدرك هذه الحقيقة جيدًا، ولكنها لا تعرف ما عليها أن تفعله حيال ذلك. فى الواقع، غالبًا ما يتم الاستخفاف بالقيم، وهناك مبررات منطقية لذلك؛ فبيان القيم الذى يصوغه التنفيذيون فى مكاتبهم الفارهة يبدو هراءً لمن هم

خارج هذه المكاتب، حتى بعد أن تطورت المنشورات والخطب التحفيزية إلى لوحات نحاسية وفيديوهات تحفيزية خاصة بالشركة تدعم بيان القيمة. إن العديد من بيانات القيم هذه عاطفية وساذجة، ولا تساعد طاقم على تحديد ما ينبغى وما لا ينبغى القيام به فى المواقف غير الواضحة. على سبيل المثال، إليك هذه النسخة المختصرة من بيان القيمة الخاص بإحدى الشركات الريادية:

> إننا نقدر الاستقامة، والأمانة، والانفتاح، والتفوق الشخصى، والنقد الذاتى البناء، والتنمية الذاتية المستمرة، والاحترام المتبادل... إننا نواجه التحديات الكبيرة، ونشعر بالفخر بأنفسنا لقدرتنا على اجتيازها، ونحن نعتبر أنفسنا مسئولين عن العملاء، والمساهمين، والشركاء، والموظفين من خلال احترام التزاماتنا...

إن هذه كلها أمور جديرة بالاحترام، ولكن هل هناك أى شخص يفضل عكس هذه الأمور: الخداع، عدم الكفاءة، وعدم الاحترام، والاستسلام للتحديات، وعدم تحمل مسئولية أى شىء؟ إنها كلمات رائعة، لكنها لا توضح على نحو عملى الفارق بين هذه الشركة وغيرها.

إن كل شركة تملك مجموعة محددة من القيم التى قد تكون مكتوبة أو غير مكتوبة. وتلك القيم ما هى إلا حصيلة أربعة متغيرات تستطيع أى شركة أن تتحكم فيها:

- تصرفات القادة، خاصة فى لحظات الحقيقة: فى أوقات الأزمات، هل يضع القادة الأرباح، أم العملاء، أم الجودة، أم طاقم العمل على رأس أولوياتهم؟ هل يتحدث القائد عن التضحية ويقوم هو نفسه

ببــذل تضحيات؟ هــل يسعى القــادة للفهم والتقــدم، أم يسعون إلى التبرير وإلقاء اللوم على الآخرين؟

- أنظمــة المكافآت والقياســ: إذا كان توجه القادة هو تمكين الموظفين ومنحهــم الثقة، فهل تعكس أنظمة التقييــم والضوابط هذا التوجه؟ من الذى يفضل منح الترقية له: ذا الأداء العالى والمبادئ المريبة، أم ذا الأداء المناسب والقيم العظيمة؟
- طول فترة الخدمة: كلما طالت مدة بقاء الموظفين فى الشركة، زادت القيــم ترسخًا. ويلاحــظ الأمر بوضــوح عند اندمــاج شركتين معًا، فلــو مر عقد، يكــون واضحًا لأى من الشركتــين ينتمى كل موظف فى الأســاس؛ فترسيخ القيم يتطلب وقتًا طويــلًا، و تغييرها يتطلب وقتًا أطول.
- معاييــر التوظيــف: إن الشــركات تنتقــى - روتينيًــا - ذوى مهارات التواصــل، والمهارات التقنية والفكرية، ونــادرًا ما تنتقى ذوى القيم. ومــع ذلك، قد يكون أكثر الأسباب شيوعًــا لترك الموظف للشركة هو فقــدان التوافق، بمعنى أن ثقافة الشركــة وقيمها صارت تختلف عن ثقافة الشخص وقيمه.

قد تساعد القيم على تفسير الكيفية التى اندلعت بها أزمة الائتمان: فهى لم تنشأ عن قصور فى اللوائح، بل عن قصور فى القيم؛ فالمشرعون ينشغلون بتشخيص أعراض المشكلة (معدل كفاية رأس المال، والحوكمة، وإدارة المخاطرات)، ولكنهم يفشلون فى تحديد السبب: قيم الجشع، والاهتمام قصير المدى. وسيدرك المشرعون أن تشخيص أعراض أزمة الائتمان - مثل علاج الحصبة بمزيل البقع - لن يعالج شيئًا؛ فتشخيص الأعراض لن يحول دون وقوع الأزمة التالية، كما أنه ليس بإمكانك أن تفرض القيم من خلال اللوائح.

كشف «مايكل لويس»، مؤلف *Liar 's Poker* عام ١٩٨٩م، عما أسماه جشع «وول ستريت»؛ فقد ذكر أن «جون جتفروويند»، المدير التنفيذى لشركة «سالومون براذرز» قد حصل عام ١٩٨٦م على مبلغ مخز يقدر بـ١٫٣ مليون دولار. وقد يبدو هذا المبلغ ضئيلًا اليوم؛ فقد بلغ متوسط رواتب المديرين التنفيذيين للشركات المالية الكبرى على مؤشر «ستاندرد آند بورز ٥٠٠» ١٠٫٤ مليون دولار. أما المديرون التنفيذيون لأكثر ١٠ شركات تلقت معونات إنقاذ - تقدر بـ٢٤٣ مليار دولار من الأموال الفيدرالية- من برنامج إغاثة الأصول المضطربة عام ٢٠٠٨م، فقد كافئوا أنفسهم بـ٢٤٧ مليون دولار جزاءً لفشلهم البطولى. مقارنة بهؤلاء، قد يبدو «جتفروويند» متواضعًا. وبدلًا من أن يُتخَذ ذلك الكتاب كرواية أخلاقية مناهضة للجشع، يقول «لويس»: «لقد انهالت علىَّ الخطابات من طلاب بجامعة «أوهايو» يريدون أن يعرفوا ما إذا كان لدىَّ المزيد من الأسرار الخاصة بـ «وول ستريت». لقد قرءوا كتابى كدليل تعليمات لكيفية الخداع» - وبهذه القيم، كان «وول ستريت» بمثابة كارثة على وشك الوقوع.

بطبيعة الحال، من السهل جدًّا أن تتحلى بالحكمة بعد أن تحل بك الأزمة. يقول أحد المؤلفين: «تكافئ البنوك موظفى القروض بحسب حجم القروض التى يمنحونها للعملاء. وإعارة المال للأشخاص سهلة، لكن استرداده أكثر صعوبة. وما إن تتكدس الديون، يكون موظفو القروض قد حصلوا على مكافآتهم ورحلوا إلى مكان عمل آخر». وقد اتضح هذا الأمر مع أزمة الرهن العقارى. فى الحقيقة (صاحب هذه الكلمات هو أنا فى كتابى *How to Manage* الصادر عام ٢٠٠٦م، حين كان المديرون يعتبرون أسياد هذا الكون). لطالما كانت المشكلات واضحة؛ ولكن نظرًا لأن تدفق المال كان مستمرًّا، فقد اختاروا أن يتجاهلوها.

الهيكل التنظيمى

ليس هناك ما يسمى بالهيكل التنظيمى المثالى للمؤسسة؛ حيث إن كل هيكل تنظيمى ما هو إلا مقايضة بين عدد من الأولويات المتنافسة:

- المركزية: يمكن أن تنمى المركزية اقتصاديات الحجم، والخبرة العميقة، أما الاستقلال المحلى فيشجع على التركيز على السوق، والمرونة، وتحمل المزيد من المسئولية.
- الحدود الواضحة (الفواصل): تشجع على تنمية الهوية، والانتماء، والتركيز على الخبرة، ولكنها تجعل التعاون، واتخاذ القرار، والمرونة أكثر صعوبة.
- التركيز على كل من المواقع الجغرافية، أو مجالات العمل، أو العملاء، أو الوظائف، والتى تؤتى جميعًا بثمارها مع مؤسسات مختلفة، وفى أوقات مختلفة.

مع نمو الشركة وعولمتها، يصبح تحقيق التوافق بين هذه العناصر أكثر صعوبة؛ فشركات الخدمات المهنية، بداية من الشركات الاستشارية ومكاتب المحاسبين، إلى شركات المحاماة وشركات الإنتاج السينمائى، أمامها حل بسيط: فعلى أرض الواقع، يدور عمل هذه الشركات – فى المعتاد – على احتياجات العملاء والمشروعات يومًا بيوم. والنفقات العامة المرتبطة بإدارة المجالات، والمواقع الجغرافية، والوظائف لا تمثل أهمية كبيرة إلا من حين إلى آخر: على سبيل المثال، عند تعيين المواهب، ونشر المعرفة، ووضع الميزانية، وتحديد الترقيات. أما الشركات الأخرى، كشركات التصنيع، فلا تستطيع أن تبنى عملها على سلسلة من المشروعات والعملاء قصيرى الأجل، بل لا بد لها من أن تضع مجموعة من الحلول الوسطى المستديمة لنفسها.

والحل الذى تنتهى إليه معظم الشركات هو أن تقوم بجزء من كل شىء، مع التركيز على بعض الأشياء أكثر من غيرها. إن هذا الحل يبدو فوضويًا جدًا، وهو كذلك بالفعل، ولكنه غالبًا ما ينجح. وكالعادة، تتغلب الممارسة على النظريات. وحتمًا، يُصاب مديرو الإدارة الوسطى بالإنهاك من هذا التغيير المستمر؛ حيث ينتقل تركيز المصفوفة من المجالات إلى المواقع الجغرافية، ثم إلى الوظائف، ثم يعود مرة أخرى إلى المجالات - وهكذا تدور الشركات فى حلقة مفرغة. والاعتقاد أن إعادة الهيكلة هو الحل المنطقى ليس له أساس من الصحة؛ فإعادة الهيكلة تخدم أغراضًا غير عقلانية، فهى:

- تُظهر أن القادة يفعلون شيئًا ويحكمون سيطرتهم على المؤسسات.
- تزيح بعض ذوى النفوذ من الطريق ليحل محلهم موظفون مخلصون.
- تغير المناخ النفسى الذى يعمل به المديرون: فهى تُظهر أن العمل لم يعد كما كان دومًا، وأن الأولويات قد تغيرت.
- توضح للمؤسسة أن المزيد من التركيز على الأسواق الصناعية، والأسواق الجغرافية، والأسواق الوظيفية مطلوب.

ربما لا يتم الإعلان رسميًا عن هذه الأسباب عند الإعلان عن إعادة هيكلة، لكنها تعتبر أسبابًا مشروعة للتغيير، والمحصلة النهائية هى أن الهياكل التنظيمية للمؤسسات غالبًا ما تكون أضعف أشكال تحقيق التكامل والتنسيق المطلوبين عبر الشركة؛ فكل ما يمكن تحقيقه هو الموازنة بين عدد من الحلول المعيبة. إن إعادة الهيكلة أمر مهم، ولكن التغيير المستمر ينشأ عن عدم النجاح فى المواءمة بين القيم، والمهارات، والمكافآت، والمعايير، والعمليات.

الخلاصة

تتغير طبيعة الشركات بشكل جذرى؛ فالشركات تزداد تخصصًا وعولمة فى الوقت ذاته، فهى فى طور التخلى تدريجيًّا عن هرميتها مع زيادة التركيز على العمليات، كما أنها تنتقل من عهد الأوامر والضوابط إلى التنسيق والالتزام، كما لم تعد الشركات الأنجلوسكسونية هى النماذج الناجحة الوحيدة لنحتذى بها. والمؤسسات التى تضرب مثالًا للنجاح، والتفوق، والأقدمية تقع عادة فريسة للإفلاس أو تستحوذ عليها شركات أقل منها «تفوقًا»، وعلينا أن ندرك أن معادلات النجاح القديمة تفشل الآن تحت وطأة التغيير وتأثير الواقع؛ فالواقع أكثر تعقيدًا بكثير مما تفترضه هذه الصيغ.

تتسم صيغ النجاح قديمة الطراز بالتضليل - بعبارة أخرى، تمثل هذه الصيغ خطرًا؛ فما من أحد يمكن أن ينجح من خلال محاكاة بعض أجزاء هذه المعادلات أو بمطاردة سراب يسمى العظمة أو التفوق. باعتبارنا مديرين، علينا أن نخلق معادلاتنا الخاصة المتفردة للنجاح، وعلينا أن نعرف ما يؤتى ثماره فى موقفنا الحالى. ولأن العالم فى تغير مستمر، سنجد أن معادلاتنا ومؤسساتنا يجب أن تتغير كذلك.

إن التحديات التى تواجه الإدارة تزداد صعوبة بمرور الوقت؛ فحجم وتعقيد وعولمة المؤسسات تجعل مهمة السيطرة والتنسيق صعبة. لذا علينا أن ننسى السعى وراء التفوق؛ فالعديد من الشركات تحتاج إلى مطاردة الكفاءة. والشركات المعقدة تجد صعوبة شديدة فى الصمود؛ فالأمور دائمًا ما تسوء فى هذه الشركات، أما وضع الأمور فى نصابها الصحيح فيتطلب جهدًا مضنيًا.

إذا ما تحررنا من عالم المعادلات النظرية، فسوف نتمكن من خلق مؤسسات مختلفة جذريًّا بإمكانها أن تنجح، وأن ترقى إلى مستوى توقعات

جيل جديد يتسم بثقافة أكبر، ويملك إمكانات أعلى، ومتطلبات أكثر من أى وقت مضى. ليس بإمكان كل المؤسسات أن تصبح مثل شركة «سيمكو»، ولكن ينبغى أن يجعلنا مثال هذه الشركة نتحلى بالشجاعة للتفكير والعمل بشكل مختلف؛ فما ينجح على المستوى التطبيقى أفضل مما يبدو ناجحًا على المستوى النظرى. ومن الأفضل أن نجعل النظرية تتبع التطبيق، عن أن يتبع التطبيق النظرية.

الفصل الثامن

التغيير: لماذا لا تستطيع الديناصورات الرقص؟

لقد أسدى «داروين» النصيحة التالية: «ليست الأنواع الأقوى أو الأذكى هى التى تبقى على قيد الحياة، بل إن الأنواع الأكثر استجابة للتغيير هى الأكثر قدرة على البقاء». وتشير الدلائل الآتية من معظم الشركات العظيمة إلى أنها تعانى الأمرَّين للتوافق مع التغيير؛ فالشركات الناجحة لها طرق تقليدية لإنجاز المهام يصعب التخلى عنها، إلا بعد فوات الأوان. ومثلما يجد الأسد صعوبة فى التكيف مع بيئة الدب القطبى، والعكس بالعكس، تجد معظم الشركات صعوبة فى التغيير والتكيف مع بيئة العمل الجديدة.

ويخبرنا التاريخ بأن أنظمة الحكم القديمة كانت تعانى دومًا حين تقوم الثورات - وهذا ينطبق على العمل التجارى، لا على السياسة وحسب. تبدو الشركات العملاقة الموجودة الآن قوية، ولكنها ضعيفة للغاية أمام شركات الغد الناشئة؛ فعمالقة اليوم هم أسرى نجاح الماضى، حيث إنهم مقيدون بنموذج تجارى محدد، ولا يمكنهم التكيف مع التغير المقلق الذى يفرضه المنافسون الناجحون. ويبين هذا الفصل السبب وراء اتصاف الشركات العريقة بالضعف الشديد والسبب وراء صعوبة التغيير.

الإدارة معنية إلى حد كبير بالتغيير، ونادرًا ما تكون مهمة المدير معنية بالحفاظ على الأمور كما هى تمامًا؛ فالمديرون معنيون بتحسين الأمور: أى تقليل النفقات ورفع مستوى الجودة، وسرعة اجتياح السوق وتحسين العمليات وتطوير المنتجات ورفع مستوى الخدمات واكتساب عملاء جدد وتأسيس أسواق جديدة. بالنسبة لمعظم المديرين، فإن خطى التغيير أسرع من ذى قبل، لكن بالنسبة للعديد من الشركات، فإن خطى التغيير بطيئة للغاية، ومن أجل فهم هذا التناقض نحن بحاجة أولاً إلى فهم طبيعة التغيير.

ينخرط معظم المديرين فى عملية التغيير الارتقائى، والذى يعنى تحقيق أقصى استفادة من نموذج العمل التجارى الموجود بالشركة، وهو ما يعنى استخدام عدد أقل من الموارد لتحقيق نتائج أفضل - وتنفيذ ذلك صعب للغاية، ويجد معظم المديرين أن جميع جهودهم تركز على الحفاظ على دوران العجلة وليس العمل على تغييرها. تعانى كل شركة من الاضطراب، بمعنى أن استمرار حالة الكفاءة شديدة التنظيم ليست أمرًا طبيعيًّا؛ فالأمور تحيد عن مسارها الصحيح، والعملاء يغيرون رأيهم والمنافسون تشتد شوكتهم، وطاقم العاملين يرغب فى أجور أعلى، وبعض العاملين يتركون العمل، ومن ثم يجب الاستعاضة عنهم بآخرين، والموردون يرتكبون أخطاء وتحدث أشياء كثيرة. والحفاظ على الكفاءة أمر صعب، ولكن القيام بتغيير ارتقائى أمر أصعب، ويفضل معظم المديرين إبعاد أية تغييرات ثورية عن مكان العمل.

وبالنسبة لمعظم الشركات، وفى أغلب الحالات، يكون التغيير الارتقائى لا بأس به، وينتهى الأمر بالصناعات الناضجة بالوقوع فى مأزق المنافسة الضارية. لقد خاضت كل من شركة «يونيليفر» وشركة «بى آند جى» حربًا عالمية فى مجال المنظفات المنزلية ولم تحسم أيهما المنافسة لعقود. وعلى النمط نفسه، خاضت شركات خطوط الطيران الكبرى وشركات التأمين

ومصنعو السيارات وشركات تصنيع الأدوية حروبًا مستعرة، مستعينة بنماذج عمل لم تتغير لسنوات طويلة. وفى كل مجال، هناك خفض للنفقات وتحسن فى مستوى الجودة ومنتجات جديدة وعمليات اندماج، لكن الطبيعة الأساسية لكل مجال لم تتغير. واللاعبون الرئيسيون فى كل مجال هم اللاعبون أنفسهم منذ جيل مضى، رغم حدوث بعض عمليات الاستحواذ. وفى هذه الصناعات، يفى الروتين اليومى للإدارة بحاجات الشركة للتغيير.

تُحدث التغيرات الجذرية الخلل فى حالة التوازن الخاصة بكل صناعة بصورة متزايدة، وهو ما يخلق قوانين جديدة للبقاء والنجاح. وحين يحدث هذا التغيير الجذرى، يتكرر فشل الشركات العريقة فى الارتقاء إلى مستوى التحدى؛ حيث إنها لا يمكنها التغير بسرعة كافية، بل إنها تصير مثل الديناصورات، والديناصورات لا تستطيع الرقص.

فى الفصل الذى تناولنا فيه الإستراتيجية رأينا كيف تهدد التحديات الجديدة الشركات التقليدية العريقة؛ حيث تمتلك هذه الشركات جميع الميزات: المال والموارد والمهارات والقدرة على الوصول إلى السوق. ورغم ذلك، فإن الشركات الصاعدة - التى لم تكن على قدم المساواة معها - تهددها.

إن الانتقال إلى فوضى العالم الجديد ليست عملية تغيير منظمة ومتوقعة، لذلك تواجه بعض المجالات تغييرًا بسيطًا، فى حين أن مجالات أخرى تواجه تغييرًا سريعًا ومقلقًا؛ وهذا يطرح بعض الأسئلة الأساسية حول كيف يتمكن المديرون من التكيف مع التغيير. وأهم الموضوعات التى سنقوم بمناقشتها فى هذا الفصل:

- طبيعة التغيير المقلق أو الجذرى: لماذا تكون الشركات العريقة هشة دومًا؟

- لماذا تعانى الشركات من التغيير الجذرى؟
- كيف يتكيف المديرون مع التغيير على المستوى الشخصى؟

طبيعة التغيير المقلق أو الجذرى

أعطى ازدهار شركات الإنترنت فرصة للاستشاريين للحديث عن نموذج اقتصادى جديد، كما منحت أزمة الائتمان الاستشاريين أنفسهم فرصة للحديث عن نموذج اقتصادى آخر جديد: يتأرجح ما بين نهاية الرأسمالية وبداية رأسمالية جديدة. ومن الازدهار إلى الانهيار، قد يتغير هذا النمط من المبالغة، ولكنه لا ينتهى أبدًا، وحالات الازدهار والانهيار هى حالات عرضية، ربما تكون مفاجئة، ولكن بمجرد انتهائها يتم استرجاع الحالة الطبيعية. لكن التغيير الجذرى ليس معنيًّا بالدورة الاقتصادية، بل بالتغيير الهيكلى. ويحدث التغيير الهيكلى على مستويين:

- على مستوى المجال: تتغير الأسواق بأكملها.
- داخل الشركة: تتغير طبيعة الإدارة والسلطة.

ولمدة دقيقة، سنركز على التغيير المقلق على مستوى المجال. ويشتمل التغيير المقلق على المنافسة غير المتكافئة؛ فالشركات الراسخة فى مجالات ثابتة تدخل فى معركة متكافئة، على سبيل المثال: شركة «هيرتز» ضد شركة «أفيس»، شركة «بى آند جى» ضد «يونيليفر»، وشركة «ديلويت» ضد «بى دبليو سى»، والبنوك ضد بعضها. والمنافسة شديدة، لكن المنافسين يتبعون القواعد نفسها بصورة عامة، ويكون النجاح مسألة تاريخ إلى حد ما (فكل شركة لها مكانة وحصة تاريخية موروثة فى السوق)، وهذا يرجع

إلى التفوق من الناحية التشغيلية والتطورات والتغيرات التصاعدية. فمن الناحية العملية، يتطور كل المنافسين ويبتكرون بطريقة تصاعدية؛ وتتسبب المنافسة السوقية الحادة فى جعل أية أرباح قد تعد بها عمليات التحسين الداخلية تذهب أدراج الرياح. ويبذل المنافسون قصارى جهدهم كل عام، لكنهم يبقون ثابتين فى مكانهم بالقرب من بعضهم بعضًا.

تحدث المنافسة غير المتكافئة عندما يغير أحد المنافسين قواعد اللعبة، والأمر متعلق بنماذج العمل وليس بالتكنولوجيا. وتجد الشركات العريقة، حتى قادة السوق، أنه من الصعب للغاية التنافس وفق نموذج عمل جديد.

على سبيل المثال، لم تخترع شركة «ساوث ويست» للخطوط الجوية وشركة «راين إير» للخطوط الجوية تكنولوجيا جديدة لمنافسة شركات الطيران التقليدية الضخمة، بل إنهما ابتكرتا نموذج عمل جديدًا. وبالاستماع إلى «مايكل أوليرى» وهو يتحدث عن إستراتيجية المنافسة التى اتبعتها شركة «راين إير» فى مقابل الخطوط الجوية البريطانية يتضح كم البساطة والشجاعة التى اتسمت بها الشركة. وإليك مقارنته بين مصادر الميزة التنافسية الخاصة بالخطوط الجوية البريطانية وشركة «راين إير»:

ميزات الخطوط الجوية البريطانية	ميزات راين إير
ممرات الهبوط فى مطار هيثرو	تكلفة منخفضة
شبكة العالمية	تكلفة منخفضة
تحالفات الخطوط الجوية	تكلفة منخفضة
برامج الولاء	تكلفة منخفضة

خدمات توفير الأطعمة والمشروبات ووسائل الترفيه أثناء رحلة الطيران	تكلفة منخفضة
درجة رجال الأعمال	تكلفة منخفضة
شبكة مبيعات الشركة	تكلفة منخفضة

إن تركيز شركة «راين إير» على التكلفة المنخفضة خلق مجالاً لا يمكن أن تتنافس فيه الخطوط الجوية البريطانية؛ حيث تمتلك شركة «راين إير» نوعًا واحدًا من الطائرات، وهى تقلع من مطارات فرعية بتكاليف منخفضة وأوقات طيران سريعة، ويبدو قسم شكاوى العملاء كصندوق القمامة، فهم يحاسبون المسافرين على كل الأشياء غير الضرورية على حدة: كالتسجيل اليدوى وفحص الحقائب، وإن استطاعوا فسيجعلون المسافر يدفع نظير استخدام دورة المياه أثناء رحلة الطيران. وفى عام ٢٠٠٢م، بلغت تكاليف التشغيل الخاصة بشركة «راين إير» ٥ سنتات أمريكية لكل كيلو متر فى مقابل ١٢ سنتاً أمريكيًّا لكل كيلو متر بخطوط الطيران البريطانية، مع الوضع فى الاعتبار أن أسعار خطوط الطيران البريطانية كان أرخص من أسعار الخطوط الجوية الأوربية الأخرى؛ لذلك ليست هناك طريقة يمكن بها المقارنة بين نفقات نموذج العمل بخطوط الطيران البريطانية ونفقات نموذج العمل بشركة «راين إير». تستطيع شركة خطوط الطيران البريطانية أن تبيع بعض مقاعد الدرجة الاقتصادية بتكلفة هامشية فى محاولة للمنافسة على الأسعار، لكن خلاف ذلك ستفوز شركة «راين إير» على الدوام فيما يخص السعر والتكلفة؛ وهذا يتيح لها الوفاء بطلبات جديدة. وخلال المدة من فبراير ٢٠٠٨م وحتى فبراير ٢٠٠٩م، نقلت شركة «راين إير» ٥٨,٤ مليون راكب فى حين نقلت خطوط الطيران البريطانية ٣٥,٧ مليون راكب. ولم يأت

نجاح شركة «راين إير» على حساب خطوط الطيران البريطانية ـ التى نقلت أكبر عدد ركاب لها على مدار ١٠ سنوات ـ بل أتى من خلق أسواق جديدة.

الحرب غير المتكافئة ليست حميدة دومًا؛ فعندما دخلت شركة «كانون» سوق ماكينات التصوير، لم تكن تمتلك أيًّا من مميزات شركة «زيروكس» التى كانت تسيطر على السوق. وفى الكثير من الحالات، كان العملاء مرتبطين بشركة «زيروكس» من خلال عقود إيجار تشغيل لمدة طويلة لماكينات متطورة تنتجها شركة «زيروكس»، وتمولها وتقوم على صيانتها من أجل العملاء، ومع ارتباط العملاء بدا المنافسون غير قادرين على الصمود. ولكن كان لدى شركة «كانون» اعتقاد آخر؛ حيث إنها لم تنافس «زيروكس» فى مجال خبرتها. لذا، بدلًا من ذلك، ابتكرت خط إنتاج من الماكينات الرخيصة ـ لقد ابتكرت نموذج عمل جديدًا:

نموذج عمل ماكينات التصوير بشركة زيروكس	**نموذج عمل ماكينات التصوير بشركة كانون**
تأجير، من خلال قسم المبيعات المباشرة	الشراء من باعة التجزئة
تصوير سريع ومركزى	تصوير بطىء موزع
مستوى عالٍ من الصيانة، مستوى عالٍ من الخدمة	سهولة الصيانة أو الاستبدال
يستخدمه القسم المركزى للنسخ	تستخدمه السكرتارية
غالى الثمن	رخيص الثمن

لم يكن هناك سبب أمام شركة «زيروكس» للمنافسة؛ لأنه لم تكن لديها بنية أساسية لخدمة السوق الذى ابتكرته «كانون»، ولم ترغب فى

المنافسة على العمل من خلال إطلاق منتج منافس، بل كان يتعين عليها التركيز على تحقيق أقصى استفادة من نموذج العمل الخاص بها من خلال ابتكار ماكينات أفضل، وتحسين الثقة والخدمة وزيادة الربحية من خلال التحسن التدريجى.

فى البداية، فتحت شركة «كانون» مجالاً جديدًا فى السوق، فلم تتأذ شركة «زيروكس»، ومن ثم شعرت بأنه ليست هناك حاجة إلى التعامل مع تلك الشركة الناشئة التى تخدم قطاعًا فى السوق لم ترغب هى فى خدمته أو تحتاج إلى ذلك. لكن تجربة ماكينات النسخ الرخيصة منحت شركة «كانون» الخبرة والمعرفة التقنية. وببطء صارت قادرة على بناء قدراتها وقدمت ماكينات أفضل. وهكذا غرزت بعض الماكينات المحسنة شوكتها فى سوق المنتجات رخيصة السعر، أما بقية المنتجات فبدأت تقتطع من حصة «زيروكس». وفى النهاية، عززت شركة «كانون» مكانتها لتنافس شركة «زيروكس» فى عقر دارها؛ أى فى سوق ماكينات التصوير السريعة غالية الثمن – عند هذه المرحلة فقط، وجدت شركة «زيروكس» أن هناك سببًا يدفعها لخوض معركة مع شركة «كانون».

قد توفر لنا التكنولوجيا التغيير المقلق، لكن التكنولوجيا وحدها لا تكفى، بل يجب أن يكون هناك دومًا نموذج عمل قوى لكى ينجح التغيير المقلق. ويمتلئ تاريخ العمل التجارى بحالات الفشل، حيث إن التفوق التكنولوجى لم ينعكس على تفوق نموذج العمل. وسنوضح الفكرة من خلال بضعة أمثلة:

- قام «كلايف سينكلير»، المخترع البريطانى، بتطوير السيارة الكهربائية التى تعمل بالبطارية (C5). وهى عبارة عن سيارة كهربائية قد تغير من وسائل النقل الحضرى تغييرًا جذريًا. وربما كانت هذه السيارة ستحقق نجاحًا، لو توقف الناس عن الضحك عند

رؤيتها؛ حيث إنها سيارة ذات مقعد واحد، مكشوفة، وذات ارتفاع منخفض يتعين عليها وضع راية فى الخلف لكى يراها السائقون على الطريق.

- أدت تقليعة شركات الإنترنت إلى انتشار رهيب للشركات من هذا النوع، لكنها كانت تقيس الأرباح من خلال أرقام المبيعات دون حساب التكاليف. كانت نماذج العمل الخاصة بشركة «ويبفان» (شراء منتجات البقالة عبر الإنترنت) وشركة «بوو دوت كوم» (بيع الملابس بالتجزئة) خاطئة تمامًا، وقد تسببت فى إفلاس المساهمين. أما الآن فقد صارت النماذج الناجحة واضحة، حيث تجد أن مواقع مثل «أمازون» و«سكايب» و«إى باى» ومواقع السفر تناسب طبيعة العمل على شبكة الإنترنت، لكن لم يكن نجاحها واضحًا بالمقارنة بنماذج العمل الأخرى فى بداية ازدهار شركات الإنترنت.
- لم تعد محركات البحث على شبكة الإنترنت تتنافس على أساس تفوق عمليات البحث على شبكة الإنترنت، بل على أساس مدى قوة نموذج العمل التجارى. إننا نعرف الآن أن البحث مدفوع الأجر هو السبيل إلى تكوين الثروة (وهذا يعزز مكانة قائد السوق - شركة «جوجل»)، لكن لم يكن الأمر واضحًا للغاية حين ظهر الإنترنت، حيث جربت شركة «إيه أو إل» وشركات أخرى كثيرة غيرها نماذج الاشتراكات واللافتات الإعلانية، والتى كانت نماذج جاهزة قادمة من عالم ما قبل الإنترنت، لكنها فشلت فى عالم الإنترنت.

وفى كل الأمثلة التى رأيناها حتى الآن، كان التغيير المقلق يعتمد على المنافسة غير المتكافئة، والتى تتجلى فى شكل من ثلاثة أشكال:

- خلق مكانة فى سوق جديدة وطلب جديد (راين إير، شركات خطوط الطيران المخفض، إى باى).
- خدمة قطاعات السوق غير المخدومة (كانون).
- خدمة السوق الموجودة بطريقة جديدة (كتب أمازون: مجموعة كبيرة من الكتب منخفضة السعر ومراجعات القراء، وتجنب نفقات بيع التجزئة).

وفى كل حالة، ابتكر المنافسون نموذج عمل جديدًا لا تستطيع الشركات العريقة مواكبته، وعادة لا يكون هناك حافز للمواكبة. وتركز الشركات العريقة بالطبع على الدفاع عما لديها، وتحقيق أقصى أرباح من العملاء والمنتجات الحاليين، ونماذج العمل التجارى الحالية؛ لذلك كثيرًا ما يكون قادة السوق أضعف مما يبدون. إنهم يملكون المال والسلطة للتغلب على التحديات المباشرة، ولكنهم لا يصمدون كثيرًا أمام أى فكرة جديدة جيدة، أى نموذج عمل مقلق.

وتعنى طبيعة التغيير المقلق أنه يصعب توقعه؛ ففى عام ١٩٩٥م، لم يكن هناك أحد فى العالم الوقور الخاص ببيع الكتب يتوقع الثورة التى بصدد أن تجتاحهم مع بناء إمبراطورية شركة «أمازون». ومرة أخرى أكرر أن هذا يعنى أن الشركات العريقة تميل إلى التمسك بنماذج العمل المجربة والمعتمدة؛ فهى لا تستطيع رؤية التغيير وهو قادم، ومعظم الشركات تمر بتغيير ارتقائى بطىء، وليس تغييرًا ثوريًّا ولا يوجد فى تجربتها المؤسسية ما يعدها للتغيير المقلق.

من المغرى الاعتقاد أن التغيير المقلق يعود إلى عباقرة المبدعين، وهو أمر خاطئ على الأرجح، وقد دعم أشخاص أذكياء للغاية نماذج معيبة للغاية؛ فـ«جورج شاهين»، المدير التنفيذى لشركة «ويبفان»، هو

المدير التنفيذى السابق لشركة «أكسنتشر» (التى عرفت بعد ذلك باسم أندرسون للاستشارات). أسس «جيف بيزوس» شركة «أمازون» فى عام ١٩٩٤م، وقد كانت هذه الشركة بمثابة نجاح هائل، لكن «بيزوس» وجد من الصعوبة بمكان أن يكرر ثورته العبقرية فى عالم الكتب فى أسواق أخرى. وقد اشتملت بعض مبادرات شركة «أمازون» الفاشلة أو التى كان مآلها الفشل على ما يلى:

- المزادات العلنية لشركة «أمازون»، والتى لم تنافس موقع «إى باى».
- المشروع المشترك بين «أمازون» و «سوثبى»، الذى أصبح فى طى النسيان الآن.
- خط بيع منتجات «أمازون» تحت العلامة التجارية Pinzon.
- zShops، وهو عبارة عن سوق ثابتة الأسعار على شبكة الإنترنت.

إن قلة نادرة هى من تستطيع توقع نجاح أى من التغيرات المقلقة، وليس لأبحاث السوق أو تحليلاته أى نفع حين تحاول فتح سوق جديدة أو وضع نموذج عمل جديد. والطريقة الوحيدة لتحقيق النجاح هى محاولة النجاح والتحلى بالشجاعة والمرونة من أجل التكيف بسرعة مع تفاعلات السوق.

يدعم التغيير المقلق المنافسين الجدد بقوة أمام الشركات العريقة:

- ليس هناك حافز أمام الشركات العريقة لتغيير نموذج العمل القائم حاليًّا؛ فهى تركز على خدمة الأسواق الموجودة على نحو أفضل.
- الشركات العريقة محصورة فى تجارب الماضى، فهى تميل إلى توقع المستقبل من خلال استقراء الماضى.
- لا تتمتع الشركات العريقة بخبرة التعامل مع التغيير المقلق.

- يستطيع المنافسون فتح أسواق جديدة وخدمة القطاعات السوقية غير المخدومة، وتحقيق النجاح باقتصاديات مختلفة ونماذج عمل مختلفة.

وفى النهاية، يصير المنافسون لاعبين متمرسين أصحاب نماذج عمل مدروسة. وبعد ذلك، يصيرون ضعافًا أمام الموجة التالية من الشركات الناشئة، التى تقوم بالعمل بطريقة مختلفة. ولا تتوقف ثورات العمل التجارى أبدًا، ولكنها تغير تركيزها بكل بساطة من قطاع إلى آخر. وتُعد فترات التدمير الخلاق بمثابة علامات صغيرة على طول طريق التوازن. لقد أدت أزمة الائتمان إلى حدوث خلل فى عالم النشاط المصرفى، وبعد خمسة أعوام سيستقر الأمر، ويصل السوق إلى حالة جديدة من التوازن، وحتى ذلك الوقت، سيحدث خلل فى مجال آخر، وتعنى طبيعة التغيرات المقلقة أنه لا يمكننا تحديد المجال الذى سيصاب بالخلل فى المرة القادمة. بالنسبة للشركات العريقة، يكون هذا مصدرًا لعدم الاستقرار، فهى عاجزة عن تحديد الوقت الذى ستواجه فيه المنافسة المقلقة، ولن تكون قادرة على التعامل مع الأمر. أما بالنسبة لرواد الأعمال المستعدين للابتكار وخوض المخاطر، فهذا يمثل فرصة محفزة.

لماذا تعانى الشركات من التغيير الارتقائى؟

لوضع التغيير الثورى فى نصابه الصحيح، ينبغى إلقاء نظرة على مدى المعاناة التى تلقاها الشركات مع التغيير الارتقائى؛ فمن المستبعد أن تحقق الشركات، التى تعانى التغيير الارتقائى، نجاحًا فى التغيير الثورى.

ورغم صعوبة التغيير، تحتاج الشركات إلى التغيير لأسباب داخلية وخارجية على السواء. والسبب الخارجى للتغيير واضح؛ حيث إن هناك حاجة مستمرة لتحسين الأداء للوفاء باحتياجات العملاء المتزايدة

ومواجهــة تهديدات المنافســة المتزايدة، أما السبــب الداخلى للتغيير فهو أكـثر غموضًا، ولكنه ذو أهمية متساوية. فمعظم الشركات أشبه بأسماك القرش - أى لا يمكنها الوقوف مكتوفة اليدين، فقد يكون السعى لتحقيق النمـو أمرًا صعبًا، لكنه يحافظ على معنويـات الشركة. ومن العجيب أنه بالإمـكان إدارة التعامل مع الأزمات وخفض النفقات أيضًا، فهذه المواقف تخلق إحساسًا بالتوجـه وبالهدف، لكن حين لا تكون هناك حركة - سواء إلى الأمـام أو الـوراء - فإن الـروح المعنوية تميـل إلى الانخفاض، ويزيد الاهتمـام بالسياسـات ويخترع الأشخاص العمل لبعضهـم بعضًا، وتبدأ المؤسسة فى الانهيار بهدوء!

وعلـى مـدار الأعـوام العشريـن الأخيرة، حـددت أداة واحـدة قدرة المؤسسـات على التغير بنجـاح أو عدم قدرتها على الإطلاق، ونطلق عليها معادلة التغييـر. لذلك استخدمها فى شركتك وقـرر إلى أى مدى تستعد شركتـك لإحداث تغيـير حقيقى. وإليـك المعادلة فى صيغتهـا الرياضية الدقيقة والمبتكرة:

غ × ر × ق × أ > م

حيث:

غ = الحاجة إلى التغيير.
ر = رؤية الهدف النهائى والفوائد.
ق = القدرة على التغيير.
أ = الخطوات الأولى.
م = مخاطر التغيير وتكاليفه.

ما تعنيه هذه المعادلة، هو أنه يجب أن تكون الحاجة إلى التغيير ورؤيته والقدرة عليه وخطواته الأولى، أقوى وأعظم من تكاليف التغيير الملحوظة والمخاطر المرتبطة به، وكما هى الحال مع كل المعادلات المبسطة، يجب استخدامها بحذر. فإذا تم التعامل معها، وكأنها معادلة سحرية تحل ألغاز التحديات الموجودة أمام التغيير، فسيكون مآلها سلة مهملات الإدارة الحديثة. وإذا تم استخدامها كنقطة بداية للتقصى الذكى، فستساعدك على اكتساب الرؤية بشأن السبب وراء فشل العديد من مبادرات التغيير. ولفهم طريقة عمل هذه المعادلة عند التطبيق، نحن بحاجة إلى فهم كل جزء من أجزاء المعادلة.

الحاجة إلى التغيير

إذا لم تكن هناك معاناة، فلن تكون هناك حاجة ملحوظة إلى التغيير. والمعاناة تأتى من مصدرين: معاناة التغيير على مستوى الشركة بأكملها، والمعاناة على المستوى الشخصى. إذا كانت الشركة تفقد حصتها فى السوق، إذن فالشركة تواجه معاناة. ولكن إذا كان الموظفون فى قسم البحث التقنى أو قسم الحسابات أو أى قسم آخر، لا يستشعرون آثار خسارة حصة السوق، فمن المستبعد أن يستشعروا الحاجة إلى تغيير الأمور. وعندما تكون هناك مخاطرة بفقد الوظيفة، وخفض العلاوات، والحد من فرص الترقى، تصير المعاناة شخصية ويؤخذ التغيير على محمل الجد. وإذا كان هناك قدر قليل من المعاناة بالنسبة للشركة أو الأفراد، فربما يبدأ التغيير، من وحى رؤية عظيمة، ولكنه يتوقف سريعًا عند ظهور أول مشكلة.

رؤية الهدف النهائى والفوائد

كثيرًا ما يتحدث المديرون التنفيذيون عن الكيفية التى سيغيرون بها المؤسسة. وهناك العديد من المشكلات التى تواجه هذا الأمر: أولاً،

سيطـرح معظم طاقـم العاملين سؤالاً علـى غرار: «ما الـذى سأستفيده مـن هـذا؟». إن تحسين أربـاح الأسهم قـد يساعد المديريـن التنفيذيين علـى الحصول علـى علاوة أكبر، ولكن هذا سيتطلـب على الأرجح المزيد مـن العمل، ومستـوى أعلى من الأهـداف، والمزيد من الضغـوط الواقعة على كاهـل أعضاء طاقم العاملين. وكثيرًا ما يقـدم المديرون التنفيذيون رؤى يعجبـون هم بها، ولكن طاقم العامـلين لا يرغب فيها على الإطلاق. ثانيًا، رغم العبـارات الطنانة، لا تجيد الكثير من الشركات تحديد فوائد التغيـير المستهدف ومتابعتها واستكمالها، وهـى أمور تخضع عادة للكثير مـن المراوغات. قررت إحدى شركات الاستشارات أن تأتى نسبة ٥٠٪ من نشاطهـا عن طريـق مشروعات التجارة الإلكترونيـة، وعلى الفور قام كل شريـك بتصنيـف العمل الحالى باعتباره تجـارة إلكترونية، ورغم الوفاء بالمستهدف، لم يتغير الواقع فى شىء. حتى حين تتحسن الأمور من جراء التغيير، فـإن الفوائد تكون عرضة للضياع بسبـب المنافسة؛ حيث يحسن المنافسـون مـن مستواهـم سريعًا وتذهـب أى فائدة لصالـح العملاء، لا لصالح المساهمين.

القدرة على التغيير

قد يُقابل التغيير بقدر كبير من السخرية فى الكثير من الشركات؛ فيكون لسان حال الموظفين هو: عام آخر ومدير تنفيذى آخر ومبادرة تغيير غريبة أخرى - انْحَنِ حتى تمر العاصفة. وتتشكل قدرة الشركة على التغيير من خلال مصداقية الإدارة. فإذا كانت الإدارة لها باع فى التغييرات غير الجادة، فإن كل مبادرة من أجل التغيير ستواجه بمزيد من السخرية. ويتطلب التغيير الناجح دعمًا سياسيًّا قويًّا من الإدارة العليا؛ لأنها هى الوحيدة القادرة على أن تجمع أفضل فريق من أجل التغيير، وتتيح له الوقت والموارد والاتجاه والدعم المطلوبين للنجاح.

الخطوات الأولى

يرغب الجميع فى مساندة الفائز، وعندما يكون الأمر متعلقًا بالتغيير، يسعد معظم الناس بالوقوف على الحياد، ويشاهدون كيف ستسير الأمور. وإذا بدأت الأمور تحيد عن المسار الصحيح، فسوف يصيح الآخرون بالعبارات السلبية على غرار: «أخبرتك بهذا الأمر...»، وإذا سارت الأمور على خير ما يرام، يصعد الآخرون بهدوء خشبة المسرح، وتتبخر المعارضة مثلما يتبخر الندى فى الساعات الأولى من صباح يوم مشمس؛ وهذا يعنى عادة مواجهة مقاومات مبكرة ورمزية، تبين أن التغيير فى هذه المرة جاد، وأنه سيحقق نجاحًا. وإذا تم اعتبار النجاح أمرًا حتميًّا، فسوف يتقبله الناس. لذا، أعط الناس فرصة للشك وطرح الأسئلة، وبذلك لن تحتاج إلى دعوتهم مرة ثانية.

مخاطر التغيير وتكاليفه

هناك تكاليف ومخاطر واضحة يفرضها التغيير على أى شركة؛ ونظرًا لأنها واضحة فإنه يتم التعامل معها. والأكثر خطورة من ذلك هو مخاطر التغيير وتكاليفه على المستوى الشخصى، حيث لا يكون التغيير منطقيًّا، بل يمس الجانب السياسى والعاطفى والشخصى. وإذا لم يتم التعامل مع التغيير على الجوانب السياسية والعاطفية والشخصية، فإن التغيير سيفشل، وستكون هناك الكثير من الاعتراضات المنطقية ظاهريًّا على التغيير، والتى هى مجرد غطاء للاعتراضات الشخصية على التغيير. ويعنى التغيير أنه على الأفراد أنفسهم أن يتغيروا؛ فقد يحظون بمدير جديد، أو يُفرض عليهم تعلم مهارات جديدة أو الوفاء بأهداف جديدة - وكل هذا يعنى مخاطرة وعملاً شاقًّا بلا مكافأة محددة. ويتطلب التغلب على هذا إجماعًا متزايدًا من مؤيدى التغيير الذين يجب تملقهم

ومداهنتهــم من أجـل مساندة البرنامج، وبمجرد أن يكـون هنـاك إجماع متزايـد، فإن باقــى الشركة إما ستتبع التغيير أو علــى الأقل ستتوقف عن مقاومته.

فكر بتأنٍّ فى محاولات شركتك لإحداث التغيير. فإذا كانت شركتك تعانى فالأرجح أن بعض الشروط المذكورة آنفًا لم يتم تطبيقها، وإذا كانت شركتك تعانى مع التغيير الارتقائى، فلا تتوقع نجاحها فى مواجهة التغيير الجذرى.

إنجاح التغيير

إذا أراد المديرون إحداث فارق من خلال التغيير، فإنه يتعين عليهم التأكد من تطبيق الشروط المسبقة الخاصة بالتغيير الناجح؛ حيث توفر لك معادلة التغيير بداية جيدة لتقدير إذا ما كانت الشركة مستعدة للتغيير أم لا، كما أنها تشير إلى ما يجب القيام به من أجل إنجاح التغيير. يجب أن يكون هناك حشد كاف ومؤثر لدعم التغيير؛ حيث يستهلك عقد التحالفات لإحداث التغيير قدرًا كبيرًا من الوقت، وقد يغفل عنها الكثير من مديرى المشروعات الساذجين. وأكرر مرة أخرى أن المهارات السياسية تصير واضحة للعيان، حيث إنها ضرورية لنجاح الشركة، وكذلك لنجاح الفرد. إنها مجموعة من المهارات التى يحتاج إليها الكثيرون؛ فهناك الكثير من مديرى المشروعات، ولكن القليل من قادة التغيير هم الفاعلون.

ومن أجل إنجاح التغيير، يجب أن يتجاوز المديرون معادلة التغيير المبسطة. يتسم التغيير الذى يحدث فارقًا بثلاث صفات إضافية:

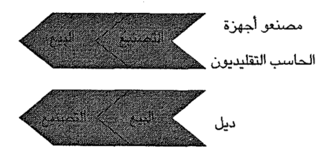
(أ) زيادة مستويات الطموح إلى حد بعيد.
(ب) جعل التغيير هدف الشركة بأكملها.
(ج) قياس النتائج.

زيادة مستويات الطموح إلى حد بعيد: من أفضل الممارسات إلى الممارسات التالية

يعمل الكثير من المديرين، ويبذلون جهدًا أكبر كل عام، ورغم إدارتهم العمل بجهد أكبر وعلى نحو أسرع كل عام، فإنهم لا يحرزون تقدمًا على المنافسين، والذين يعملون بجهد أكبر وعلى نحو أسرع كل عام بالمثل. ويتضح أن تحسينات الأرباح المتوقعة مجرد وهم؛ حيث إنها تختفى فى حمية المنافسة بالسوق، وهذا ينبع من وضع حد أدنى ثابت تقاس جهود التحسين وفقًا له، وربما يتمثل هذا الحد الأدنى فى أداء هذا العام. لكن فى الواقع، هذا الحد ليس ثابتًا، بل يقل دومًا. فعلى المستوى الداخلى، تعمل بعض القوى على إثارة الفوضى؛ حيث ينضم عاملون جدد، ويترك العاملون المتمرسون العمل، ويرتكب الموردون أخطاءً، وتفشل التوقعات، وتقع الأخطاء. وعلى المستوى الخارجى، تؤثر قوى السوق على العمل؛ حيث يبتكر المنافسون أشياء جديدة ويقللون الأسعار ويتصيدون العملاء، ومن الضرورى بذل قدر كبير من الجهود والتحسينات للوفاء بمستوى أداء هذا العام، أما من أجل تحسين الأداء فيحتاج المديرون إلى رفع مستويات طموحهم أكثر.

تهدف الكثير من برامج التغيير إلى جعل الشركة صاحبة أفضل أداء فى المجال الذى تعمل فيه، أو صاحبة أفضل تكاليف معيارية، أو تحقيق أفضل الممارسات. وهذه أهداف مهمة، لكنها فى مضمونها تجعلك تتبع إستراتيجيات الآخرين. وخطأ المستشارين هو أنهم يجعلونك تتبع إستراتيجية الآخرين. إنهم لن يبيعوا أسرار الشركات لبعضها بعضًا على نحو مباشر، بل إنهم يجمعون حالات «مجهولة الهوية» بشأن أفضل الممارسات، ثم يبيعونها لك. وحين تصل إلى أفضل المعايير، تكون الشركة الرائدة التى حاكيتها قد تقدمت أكثر وأكثر، وسوف تتخلف أنت عن الركب، وسيكون المستشارون على استعداد ليبيعوك برنامج أفضل الممارسات التالى.

من أجل إحداث فارق، يجب ألا يهدف التغيير إلى تحقيق أفضل الممارسات، بل يجب أن يهدف إلى الممارسة التالية، التى تعنى التخلى عن الروتين المضجر للقيام بما هو أفضل وأرخص وأسرع - وهذا الأمر يتطلب إعادة التفكير فى كيفية خدمة السوق. إن عملية إعادة الهيكلة غير معنية فقط بتقليل التكاليف، بل بدأت بالتفكير فى كيفية خدمة السوق على نحو أفضل. وإذا ما قمت بذلك على أفضل وجه، فإنه سيقودك إلى الحلول الجذرية والفعالة. على سبيل المثال، أبسط نموذج لإعادة الهيكلة وضعه «مايكل ديل» عن طريق المصادفة حين بدأ العمل فى مجال أجهزة الحاسب الشخصى بميزانية محدودة للغاية. نظرًا لأن رأسماله كان محدودًا، لم يكن فى استطاعته تصنيع الأجهزة على أمل أن يبيعها لاحقًا، بل كان ينبغى عليه أن يبيع أجهزة الحاسب أولاً، ثم يأمل فى تصميمها، ومن ثم بدت سلسلة القيمة الخاصة بمصنعى أجهزة الحاسب التقليدية وحاسبات «ديل» على الشكل المبسط التالى:



ومن خلال هذا التغيير الجذرى، تخلص «ديل» من جميع مشكلات التوقع، ونفاد المخزون حين يكون هناك طلب هائل على خط الإنتاج، والبيع بأسعار مخفضة حين يقل الطلب على منتج ما، وتكاليف المبانى وإدارة شبكة من البائعين. وبحلول عام ١٩٩٩م، كانت شركة «ديل» تمتلك معدل جرد قدره ستة أيام فقط فى مقابل ٦٥ يومًا لبقية الشركات فى مجالها نفسه، ومعدل دوران للمخزون قدره ٦٠ مرة فى مقابل ١٠ - ١٤ مرة فقط للشركات التقليدية؛ حيث كانت الشركات الأخرى لا تزال تطبق

برامج التغيير الهادفة إلى تحسين التوقعات وتقليل زمن دورة العمل للحد من مشكلات المخزون وتقليل المخزون. ورغم أنها كانت تعمل بكد، فإنها لم تستطع مواكبة «ديل» من حيث المخزون ورأس المال العامل من خلال نموذجها القديم - إنها جميعًا تركز على أفضل الممارسات، لكن «ديل» ابتكر الممارسة التالية:

لا يجب أن يكون التغيير متعلقًا بالعمل بجهد أكبر، بل بالعمل بصورة أكثر ذكاءً.

جعل التغيير هدف الشركة بأكملها

إن تحقيق المستوى التالى من الممارسة هو ثمرة جهد الشركة بأكملها؛ حيث غير منهج «ديل» فى مجال أجهزة الحاسب الشخصى الطريقة التى يعمل بها كل قسم من أقسام الشركة. فإذا أرادت الشركة أن تزيد من سرعة طرح المنتجات بالسوق، فلن يستطيع أى قسم بمفرده تحقيق ذلك الهدف، ويتعين على إدارة التسويق والتصنيع وإدارة المصادر والتصميم والشراء وجميع الأقسام الأخرى التعاون من أجل بلوغ ذلك الهدف. إن تحقيق هذا المستوى من التعاون عسير للغاية، ولكن المشكلات التقنية المتعلقة بإدارة التغيير تتضاءل أمام التحديات السياسية الهادفة لحشد التعاون على مستوى الشركة حول الأولويات.

تختفى العديد من برامج التغيير فى خضم السياسات والمنافسات الداخلية. وعلى أسوأ الحالات، يتفكك التغيير إلى سلسلة من سجلات المخاطر، وسجلات الموضوعات وسجلات الاجتماعات وسجلات الهاتف وسجلات الحضور وسجلات إحراز التقدم وسجلات الإجادة؛ وهنا يستعرض مدير المشروع بفخر مشروع التغيير المرتقب، وكيف أنه يسيطر على عملياته الثانوية المنفصلة. وإدارة المشروعات التقنية أمر مهم، ولكن

لا يمكن أن تنجح وحدها فى إدارة التغيير بنجاح؛ لأن هذا يتطلب التركيز على الهدف المناسب وتوحيد السياسات وراء ذلك الهدف.

هنا يمكن أن نلاحظ أن النجاح أو الفشل عادةً ما يكون محددًا سلفًا حتى قبل بدء البرنامج بصفة رسمية؛ فيعتمد النجاح على خلق تحالف بين الأشخاص المناسبين فى عملية دعم التغيير: فكل شخص يحتاج إلى أن يرى أنه بإمكانه أن يستفيد من التغيير، وأنه يمتلك قدرًا من السيطرة عليه، وعقد التحالفات بهذه الطريقة يستغرق وقتًا وجهدًا كبيرًا.

وحين يحدث التغيير داخل الأقسام لغرض معين، تبدو أى مكاسب وهمية؛ فالتحسينات التى تجرى داخل قسم واحد لها قيمة، لكن هذا ليس له تأثير واضح على التحسينات التى تجرى على نطاق الشركة بأكملها. وعلى نطاق واسع، حدث هذا مع حكومة المملكة المتحدة؛ حيث وجد تقرير «جيرشون» - لعامى ٢٠٠٤م - ٢٠٠٥م - أن القطاع العام بإمكانه تحقيق ٢١,٥ مليار جنيه إسترلينى من خلال زيادة كفاءة الميزانية التى تبلغ ٤٩٢ مليار جنيه إسترلينى، وهذا يعنى تحقيق مكاسب إنتاجية قدرها ٥٪ تقريبًا. وبعد مرور ثلاث سنوات، أعلن قطاع الخدمات المدنية عن إتمام تحقيق الهدف، وفى هذه الأثناء ارتفع الإنفاق بمعدل ١٠٪ أعلى من زيادة التضخم ليصل إلى ٥٨٦ مليار جنيه إسترلينى. وبغض النظر عن تحقيق مكاسب تحسين الكفاءة من عدمه، فإن دافعى الضرائب عانوا من قرارات زيادة الإنفاق بهدف تحسين الخدمات.

قياس التحسينات

هذا أمر بديهى، ولا ينبغى أن يحتاج إلى التصريح، ولكن ينبغى أن نصرح به؛ لأن الكثير من جهود التغيير لا تخضع للقياس. وحتى حين تبدأ الأمور بوعود كبيرة بشأن التحسينات التى ستسفر عنها تلك الوعود، عادة ما تفتقد الإدارة إلى النظام لتتبعه. وهناك أسباب عديدة لهذا:

- يعـد التغيير أمرًا إستراتيجيًّـا: وهذا مبرر يُستخـدم لتبرير العديد مـن مشروعات تكنولوجيـا المعلومات الكبيرة؛ فكلمـة «إستراتيجية» تستخـدم لتبريـر إنفاق الكثير من المال مـن دون وجود عائد، وعادة مـا يفتقر كبـار المديريـن التنفيذيـين إلى الخبرة لمواجهـة عروض مشروعـات تكنولوجيـا المعلومات والبحث عن البدائـل، لذا يذعنون إليهم على الدوام.
- التغيـير عامل مساعـد، ومبادرات الموارد البشريـة والمهارات تندرج تحـت هـذه الفئة. ولا أحد يرغب فى النزاع حـول مثل هذه الأهداف المهمـة، لكن الجميـع يسألـون السؤال عينـه: ما الـذى تساعد هذه المبادرات على عمله بالتحديد؟
- لا يمكـن قياسـ التغيـير: فحتى إذا نجـح التغيير، ستجعـل العوامل الأخرى - مثل المنافسة السوقية - رؤية نتائجه أمرًا مستحيلاً.

وتتلاشى كل هذه الاعتراضات إذا كان التغيير جهدًا تشترك فيه الشركة بأكملها، ويركز على هدف واضح. قد تكون الأهداف غير مالية، حيث إن الجودة والاحتفاظ بالعملاء وسرعة اجتياح السوق بمثابة أهداف مربحة محتملة، وكل هذه الأهداف يمكن قياسها. والهدف، الذى لا يمكن قياسه، هو هدف قليل الفائدة، والأهداف غير المالية يجب أن تكون خاضعة للقياس. وإذا كنت واضحًا بشأن الأهداف، فأنت فى موقع أفضل لتقرر ما إذا كان مشروع تكنولوجيا المعلومات إستراتيجيًّا بحق، أو ما إذا كانت مبادرة الموارد البشرية تساعد بحق على تحقيق الهدف.

من الشائع فى المؤسسات الغربية تبنيها برنامج التغيير الرسمى الذى يحقق نتائج مذهلة: خفض التكاليف بنسبة ٢٠٪، ثم ترقية المديرين التنفيذيين الذين قادوا هذا التغيير. وبمجرد تحقق خفض التكاليف بنسبة ٢٠٪، يتمثل التغيير التالى فى تقليل الوقت المستغرق لاجتياح

السوق حتى النصف، وربما يتمثل التغيير التالى فى التركيز على تحقيق زيادة هائلة فى مستوى الجودة - ومثل هذه الحملات واضحة للغاية وفعالة جدًّا على المدى القصير، والبدائل أقل وضوحًا لكنها أكثر فاعلية؛ فبدلاً من أن تكون هناك سلسلة من الحملات، جعلت الشركات اليابانية التغيير أسلوبًا للحياة. والتحسن بمقدار ٥٪ فى العام أفضل من التحسن بمقدار ٢٠٪ مرة كل أربعة أعوام، ومن خلال جعل التغيير جزءًا من نسيج الشركة، صار هذا الأمر أكثر ديمومة من شن حملة للتغيير مرة كل ١٨ شهرًا، وهو ما تفضله الإدارة العليا والمستشارون.

كيف يتعامل المديرون مع التغيير؟

حتى الآن، نأمل أن نكون قد رسخنا فكرة أن التغيير ليس أمرًا منطقيًّا وحسب، بل مرتبط بالأشخاص والسياسات، وليس مجرد المشروعات. ويشعر معظم الناس بالتردد إزاء التغيير؛ فهم يعرفون أن التغيير أمر جيد من الناحية النظرية، لكنهم يفضلون أن يحدث التغيير للآخرين وكأن لسان حالهم يقول: «شكرًا جزيلاً، إننا لا نريد التغيير». وينطوى التغيير على قدر كبير من المخاطرة على المستوى الشخصى، والعمل الشاق والضغط. إن تغيير الشركة أمر جيد، لكن التغيير من نفسك يعد تهديدًا. يشتمل التغيير الشخصى على تعلم مهارات جديدة والتكيف مع مدير جديد وتحقيق نتائج أداء جديدة؛ وهذا يعنى ترك معادلة النجاح المجربة والموثوق بها والاستعاضة عنها بشىء ليس مجربًا ولا مختبرًا. من الناحية المنطقية، التغيير أمر جيد، ولكن من الناحية العاطفية والشخصية، التغيير ليس أمرًا جيدًا.

إن تردد المديرين إزاء التغيير له تداعيات عكسية، سواء لهم أو للشركة.

تجد الشركات أن معظم برامج التغيير تواجه بمقاومة عنيفة، وتأتى المقاومة من أعداء التغيير بالداخل؛ فالإدارة هى التى تقاوم التغيير الإدارى. وتتنكر مقاومة التغيير دومًا فى صورة مبررات عقلانية، كالمخاطر والتكاليف وتضييع الفرص، والوقت والمجهود والحاجة إلى مزيد من الاختبارات والتحليلات. وبعض هذه التحديات مشروعة، لكن فى العديد من الحالات، تكون هذه التحديات مجرد مبررات لمقاومة التغيير على المستوى الشخصى والسياسى. يفسد التغيير النظام السياسى داخل الشركة ويهدد المديرين، وهذه أسباب مشروعة للاعتراض، ومن ثم يخفى المديرون قلقهم وراء بعض الاعتراضات المنطقية لعدم التغيير.

يؤدى الخلط بين الاعتراضات المنطقية والعاطفية والسياسية على التغيير إلى الفوضى، ويجاهد مؤيدو التغيير بشجاعة للتغلب على الاعتراضات المنطقية على التغيير، والتى تأتى على يد المعارضين للتغيير؛ حيث إنهم يضعون العراقيل المنطقية، على نحو أسرع من قدرة المؤيدين للتغيير على هدمها. ولن يفوز مؤيدو التغيير أبدًا بهذه اللعبة إذا لعبوا بصورة منطقية، ولا يمكنهم الفوز إلا إذا تنافسوا على لعبة النفوذ السياسى، التى يتم التعبير عنها بالعبارة التالية: «المدير التنفيذى يطلب القيام بهذا...»، وهى عبارة تفرض الإذعان، إن لم تفرض الالتزام المطلق! ويتعين على مؤيدى التغيير التعامل مع مخاوف المعارضين، وهمومهم العاطفية التى لم يتم التعبير عنها، ويتعين عليهم أن يبينوا أن المستقبل لن ينطوى على قدر المخاطر والتهديدات والمخاوف نفسها، وسيكون أقل مخاطرة من البقاء فى منطقة الراحة الحالية. إن مقاومة الاعتراضات العاطفية بالحجج المنطقية أشبه بمن يستجير من الرمضاء بالنار!

فى المعتاد، تأتى المقاومة الأساسية من وسط المؤسسة، حيث توجد هناك طبقة راسخة لا يمكن تغييرها؛ فالمديرون التنفيذيون الموجودون على القمة هم الأكثر تحكمًا فى التغيير، ويمكنهم تشكيل مصيرهم،

ومن ثم فهم الأقل قلقًا. وعند أدنى مستوى للمؤسسة، هناك عادة شعور بالإحباط من الوضع الراهن، ويسعد الناس برؤية التغيير، لأن الجديد أفضل على الأرجح من القديم، كما أن المستويات الأدنى يشغلها عادة الأشخاص الأصغر سنًا، والذين لم يتمسكوا بعد بطرقهم فى العمل. أما بالنسبة للمديرين الموجودين بالمستوى الأوسط من الإدارة، فإن احتمال التغيير لا يروقهم؛ حيث إنهم لا يملكون السيطرة على مصيرهم، بل إنهم يخسرون الكثير على المستوى الشخصى فيما يتعلق بالمنصب والسلطة دون أن يتضح لهم ما سيحصلون عليه.

قد يتأثر مدى كره مديرى الإدارة الوسطى للمخاطرة بتوقعاتهم المهنية؛ فعادة ما يحظى الموظفون القدماء بأطول مدة عمل فى الشركة وأقل التوقعات للعمل بمكان آخر. وقد بلغت نسبة توظيف الذكور الذين تتراوح أعمارهم ما بين ٥٥ و ٦٤ فى الولايات المتحدة الأمريكية فى عام ٢٠٠٥م نحو ٤٤٪ فقط، فى مقابل ٧٥٪ للذكور الذين تتراوح أعمارهم ما بين ٢٠ و٦٤؛ وهذا ما يجعل الموظفين الأكبر سنًا أكثر وفاءً وأكثر تجنبًا للمخاطر، فأى شىء يهدد أمنهم المهنى هو أمر غير مرغوب فيه - ونادرًا ما يعتبر التغيير تعزيزًا للأمن المهنى.

إن مقاومة التغيير على أيدى المديرين تجعل التغيير الارتقائى صعبًا للغاية، ويصير التغيير الثورى أو التغيير المقلق مستحيلاً إلى حد بعيد؛ فالمديرون يخشون من عدم تمتعهم بالمهارات الخاصة بالعالم الجديد، ويعنى تجنب المخاطر المتضمنة أنهم يفتقرون أيضًا إلى الدافع للتغيير الثورى حين تقتضى الضرورة ذلك. وتتسم المؤسسات، مثلها مثل المديرين، بالتحفظ نسبيًا؛ حيث إنها تفضل التحسن التدريجى بالاستعانة بمعادلة نجاح موجودة بالفعل، بدلاً من المخاطرة وتجربة شىء جديد تمامًا. وطريقة التفكير هذه مقبولة تمامًا فى عالم متغير بصورة متزايدة، ومن ثم ليست هناك حاجة تدعو إلى خوض مخاطرة عظيمة. وعندما تشهد

خريطة المنافسة تغييرًا مقلقًا، يصير المديرون والمؤسسات غير مستعدين لمواكبة التغيير المطلوب.

إن مقاومة التغيير ليست مقتصرة على مديرى الطبقة الوسطى من الإدارة؛ فربما يصير المديرون الناجحون أكثر مقاومة للتغيير. وربما يكونون على استعداد لاعتناق التغييرات المؤسسية البسيطة، ولكنهم أقل استعدادًا لاعتناق التغيير على المستوى الشخصى. والمدير الناجح، فى حد ذاته، هو شخص يمتلك معادلة نجاح؛ فهو يعرف ما يحقق نجاحًا وما هو غير ذلك فى الموقف الذى يتعامل معه، وكلما استمر نجاحه لوقت أطول، ترسخت معادلة النجاح فى ذهنه وسلوكه وعاداته. ويتحدى التغيير معادلة النجاح من خلال إيجاد مجموعة من الظروف التى تُفرض على المدير فى العمل.

وبمجرد أن يصل المدير الناجح إلى المنصب التنفيذى، فإنه سيكون قد أتقن معادلة النجاح الخاصة به؛ فالمدير الذى يحافظ على خفض التكاليف سيكون كذلك، والشخص الذى يكتسب سمعة باعتباره مؤسس أسواق جديدة سيظل ملتزمًا بهذا النموذج الناجح. ويجب أن يوضع فى الاعتبار هذا الأمر عند تعيين المدير التنفيذى؛ لأنه ليس من المهم البحث عن المدير التنفيذى «المثالى»، ولكن الأهم هو فهم التحديات التى تواجه الشركة، ومن ثم تعيين المدير التنفيذى الذى يتناسب نموذجه الناجح مع التحديات التى تواجهها الشركة.

الخلاصة

النجاح عدو التغيير! وكلما كانت الشركة ناجحة أو صار المدير ناجحًا، كانت الرغبة فى تغيير معادلة النجاح أقل؛ وهذا أمر طبيعى ومنطقى، ولكنه يجعل من الصعب إحداث التغيير. وكلما كان التغيير أكبر، كانت المقاومة أعظم، والتغيير الجذرى هو أصعب أنواع التغيير على الإطلاق، وعند مواجهة منافس ذى طريقة منافسة مختلفة، تعمل الشركات العريقة بجهد أكبر للحفاظ على ما تملكه؛ وهذا يساعد على تفسير السبب وراء تراوح متوسط أعمار كبرى الشركات ما بين ٢٠ و٢٥ عامًا. فعندما يتغير العالم من حولها، تعجز عن التغيير بالسرعة الكافية أو الدرجة الكافية.

والتغيير الارتقائى صعب؛ لأن مقاومة قوى الفوضى والحفاظ على النظام أمر صعب بدرجة كافية. والقيام بأى تحسينات أصعب، وعلى قدر سرعة تطور الشركة نفسها يتطور منافسوها. إن التحسينات التى تحدث بداخل الشركة لا تعنى حصة سوق أفضل من الأرباح؛ فحدة المنافسة تضيع الأرباح ويكون المستفيد من ذلك هم العملاء وليس المساهمين.

وداخل الشركة، يواجه التغيير عوائق كبرى؛ فالتغيير ليس بمثابة عملية منطقية صرفة مرتبطة بإدارة المشروعات، ولكنه عملية سياسية وشخصية بدرجة كبيرة تتطلب تكوين التحالفات والتغلب على المعارضة واستغلال الموارد وحشد القوى الدافعة للتغيير، وهذا هو أساس مهمة الإدارة، ومع ذلك يشعر معظم المديرين بالتردد إزاء التغيير؛ حيث إنهم يعرفون أن التغيير مناسب من الناحية النظرية، لكنهم يعرفون أيضًا أنه أمر شاق على المستوى الشخصى. وقادة التغيير الناجح ليسوا مديرى مشروعات وحسب، بل إنهم يتخطون حاجز الإدارة المنطقية ويديرون الجوانب الشخصية والسياسة الخاصة بالتغيير.

لقد بدأنا هذا الفصل بالحديث عن «داروين»، وسننتهى بمقولة لـ «هاملت» مأخوذة من المشهد الثانى من الفصل الخامس: «هناك قوة إلهية تشكل نهايتنا وترشدنا إلى الوجهة الصحيحة، ولكننا نفشل فى رؤية هذه الوجهة». تهدف معظم التغييرات لرسم مصير الشركة، بدلًا من تغييره من الأساس؛ لذلك لا تغير النمور جلودها، ولم تطور الديناصورات من نفسها، ولا تغير معظم الشركات من توجهاتها بصورة جذرية. إن النجاح يدوم ما دام العالم لم يتغير بصورة جذرية تمامًا، لكن فى فوضى العالم الجديد ربما نحتاج إلى الاعتياد على رؤية المزيد من التغييرات والنجاحات التى تدوم لوقت أقصر.

الفصل التاسع

المؤسسات: من العبودية إلى الحرية (والعودة إليها مرة أخرى)

منذ خمس وعشرين سنة، حضر أحد كبار المديرين التنفيذيين فى شركة «بى آند جى» مؤتمرًا وهو يرتدى زوجًا من الجوارب رمادية اللون، وقد كان ذلك بمثابة ثورة على قواعد الزى الخاصة بالشركة؛ فقد كان هذا الموقف تحديًا للقاعدة التى تلزم الموظفين بارتداء جوارب سوداء وزى موحد خاص بالشركة. وبعد خمسة وعشرين عامًا أخرى، فى مؤتمر مرئى عبر برنامج «سكايب» فى إستونيا، كان الشخص الوحيد الذى لا يرتدى قميصًا قطنيًّا قصير الأكمام هو أحد الضيوف؛ فحتى المدير التنفيذى كان يرتدى قميصًا وسروالاً من الجينز. وبين الحُلّة والقميص قصير الأكمام، كان هناك عدد مذهل من القواعد الخاصة بالزى للوظائف المختلفة، وفى مؤسسات وأوقات مختلفة.

لقد حل التنوع وعدم الوضوح محل التوافق والوضوح، ولم يعد بإمكاننا حتى أن نثق فى وجود مكتب للعمل عليه؛ فقد أصبحت حجيرات المكاتب التى كانت مثارًا للسخرية فى الماضى تشكل ذكرى جميلة لهؤلاء الموظفين الذين يثابرون للوصول للعمل مبكرًا لإيجاد مكتب للعمل عليه.

كموظفين، تجذبنا ثورة الإدارة فى اتجاهات مختلفة؛ فدائمًا ما نعِد بالكثير فى الغد، لكن فى الوقت ذاته يُطلب منا الكثير اليوم - إننا عالقون بين قوى الحرية والعبودية!

وهناك خمس قوى تقود الثورة بحسب ما يراه الموظفون:

١. تساعدنا التكنولوجيا على أن نزيد إنتاجيتنا وتجعل المهام الصعبة أكثر سهولة، ولكن هذا الأمر لم يجعل الحياة أسهل للموظفين، بل جعلها أصعب؛ فالتكنولوجيا لم تقلل من ضغط العمل، بل زادت من مستوى التوقعات، فالعرض التقديمى المكون من ١٠ صفحات ويضم رسمين بيانيين أو أقل كان مقبولاً فيما مضى، أما الآن، نعانى جميعًا من الملل والإرهاق فى العروض التقديمية نتيجة كم المعلومات الزائد الذى تتضمنه شرائح عرض «باوربوينت». لقد زاد الكم، حتى وإن لم يرتفع مستوى الكيف؛ لذا فالتكنولوجيا لم تحررنا، بل استعبدتنا.

٢. لقد أصبح العمل أكثر غموضًا؛ فمقدار العمل المطلوب على خط إنتاج أو فى مركز اتصالات واضح جدًّا، وهذه الأماكن تشبه المؤسسات التى تطالب العاملين بها بساعات عمل طويلة مقابل أجور منخفضة، حيث تستنزف آخر قطرة من قدرة كل فرد فى فريق عملها على الإنتاج. لكن بينما يزداد ضغط العمل على عالم الخدمات المهنية والعمل المكتبى فى حجيرات المكاتب، فمن الأصعب بكثير قياس إنتاجية وظائف كالمحامين، والاستشاريين، والمحاسبين، والموظفين الحكوميين؛ فبإمكاننا أن نقيس عدد ساعات عملهم ورواتبهم، ولكن هذا يختلف عن معرفة مدى قدرتهم على الإنتاج. وفى حين أن بعض العاملين يغتنمون هذه الفرصة للاختباء والمراوغة، يجد معظم الموظفين أنهم يعملون أكثر من أى وقت مضى، للوفاء بالتوقعات التى غالبًا ما تكون بالغة الغموض.

٣. تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية يتلاشى تدريجيًّا، فالزمن الذى كان الناس يعملون فيه من الساعة ٩ صباحاً إلى الساعة ٥ مساءً يولى الأدبار، ولا يقتصر الأمر على نظام ساعات العمل المرنة فحسب، بل كذلك فى زوال الفواصل بين الحياة العملية والحياة الشخصية. ففى الماضى، كانت الحياة العملية والحياة الشخصية عالمين مختلفين تمامًا، أما الآن فقد أدت التكنولوجيا إلى تداخل الحياة العملية والحياة الشخصية؛ فبات بإمكاننا إرسال رسائل البريد الإلكترونى من المنزل، فى حين نقوم بحجز رحلات العطلات عبر الإنترنت أثناء تواجدنا فى العمل. على المستوى النظرى، هذا يمنحنا مساحة من الحرية، أما على المستوى التطبيقى فإنه يؤدى إلى المزيد من الضغط، حيث لم نعد نتحرر من قيود العمل أبدًا.

٤. يفرض أرباب العمل اليوم الحرية القسرية على طاقم العاملين لديهم؛ فعهد رب العمل الذى يتصرف على نحو أبوى قد ولى منذ زمن، فتجد الآن أن قليلين جدًّا من العاملين خارج القطاع العام يتوقعون البقاء مع أرباب أعمالهم طوال حياتهم العملية، كما صارت الشركة الواحدة التى تهيمن على أنشطة مدينة بأكملها، والرعاية الحكومية لبعض الشركات الخاصة، والمعاشات ذكريات بعيدة – وبذلك أصبح على الموظفين الآن أن يتولوا مسئولية أنفسهم.

٥. أصبح الولاء بمثابة طريق ذى اتجاه واحد؛ فأصحاب العمل يتوقعون منك الحماس والالتزام، إذا ما آمنت ببيان القيم الخاص بهم. فى المقابل، يوفر أصحاب العمل لك وظيفة، حتى حلول أقرب عملية خفض عمالة، أو عملية إعادة هندسة للمؤسسة، أو عملية إعادة هيكلة، أو عملية تعهيد، أو نقل واحد أو أكثر من أنشطة الشركة إلى الخارج. يدرك العاملون جيدًا أن الوظيفة ليست بالشىء المأمون؛

فالأمان الوظيفى يأتى من قدرتك على الحصول على عمل بسهولة، وليس من أرباب العمل أنفسهم. وللنجاة من هذا العالم غير الآمن، علينا أن نستثمر فى مهاراتنا الخاصة، وأن نساير متطلبات السوق المتغيرة؛ فالتمتع بالقدرة على الحصول على عمل متى شئنا يمنحنا شعورًا بالحرية وعدم الأمان فى الوقت ذاته!

والسؤال هو: كيف نستطيع، كموظفين، أن نصمد وننجح فى هذا العالم الجديد؟ لقد انتهى عهد العقد النفسى بين رب العمل والموظفين؛ فمعظمنا لا يمكن أن يتوقع البقاء فى وظيفة وحيدة مدى الحياة، كما أن العديد منا لا يرغبون فى التقيد برب عمل واحد أبد الدهر، ولو تركنا أرباب العمل يتحكمون فى مصائرنا فسوف نصبح عبيدًا، وسيتخلون عنا حسب أهوائهم. لذلك يتعين علينا أن نتحكم فى مصائرنا بأنفسنا إذا ما أردنا أن نتذوق ثمار الحرية، وليس العبودية.

يتضمن تحكم المرء فى مصيره الخاص أربعة عناصر:

١. امتلاك المهارات التى تجعلك مؤهلًا للتوظيف، وليس موظفًا فحسب.
٢. الفصل بين حياتك العملية وحياتك الشخصية.
٣. تجنب الوقوع فى شرك الاعتياد.
٤. بناء المرونة.

كن مؤهلاً للتوظيف، وليس موظفًا فحسب

لا تهتم المؤسسات إلى حد كبير بتنمية مهارات طاقم العمل الخاص بها؛ فليس من المنطق فى شىء أن تعد كل موظف للحصول على ترقية، فى

حين أن قليلاً جدًّا من الموظفين هم من يمكن ترقيتهم. على المستوى العملى، تحتاج المؤسسات من موظفيها إلى تولى مهام أكثر تخصصًا، من ذى قبل. فمع نمو المؤسسات، وتفتت سلسلة القيمة، تصبح كل مهمة أكثر تخصصًا. وتسعد بك المؤسسة حين تقوم بهذه المهارات المتخصصة، ولكن بمجرد أن تكتسبها، لا ترى حافزًا مغريًا فى تعليمك حيلاً جديدة؛ ذلك أنك إن حصلت على ترقية، فستتكلف المؤسسة وقتًا ومالاً لتعليم بديلك - وهكذا فمن الأسهل بالنسبة للمؤسسات أن تدع الموظفين فى مناصبهم بمهاراتهم المتخصصة.

إن التوجه نحو التخصص يستحيل منعه فى معظم المجالات؛ فبداية من «آدم سميث» وصناعة المسامير، يضرب التخصص بجذوره فى أعماق صناعة المعرفة والخدمات المهنية، وأطروحات الدكتوراه اليوم تركز على جزئيات دقيقة لدرجة الغموض، وصار المهنيون المحترفون يتخصصون فى جزئيات صغيرة للغاية فى القانون، والاستشارات، وتكنولوجيا المعلومات. إن تنمية الخبرة المتعمقة أمر ضرورى، ولكنه خطير من منظور إمكانية الحصول على عمل، والتخصص فى مجال ما يشبه إلى حد كبير تخصص الشركة فى نشاط بعينه: فكلما كان الطلب عاليًا، سارت الأمور على ما يرام. على سبيل المثال، كان المبرمجون المتخصصون فى لغة COBOL يجنون دخلًا جيدًا حين لم يكن هناك الكثير منهم. وحين قل الطلب عليهم وزاد العرض من الهند إلى حد كبير، أصبح مبرمجو لغة COBOL قديمى الطراز تمامًا مثل ارتداء سروال أرجوانى لامع، وقميص قطنى خفيف بنى اللون، وسترة خضراء مخملية مكرمشة معًا. التخصص يمر عليه الزمن سريعًا!

كان الاعتماد على رب عملك فى مسارك المهنى ضروريًّا منذ ١٠٠ عام مضت، ومرغوبًا فيه منذ ٥٠ عامًا، وممكنًا منذ ٢٠ عامًا، لكنه الآن أصبح

مستحيلًا بالنسبة لمعظم الأشخاص، وبدلًا من الاعتماد على صاحب العمل، عليك أن تعتمد على نفسك. لقد أصبحت الآن متحررًا من استبداد صاحب العمل، رغم أن السوق قد يكون أشد استبدادًا إن لم تستطع أن تروضه.

«كن مؤهلًا للتوظيف»، نصيحة قولها أسهل من تطبيقها؛ فالمدن التى طالما اعتمدت على الفحم والصلب، لا تزال حتى الآن من مواطن البطالة. ولكى تصبح مؤهلًا للتوظيف عليك ببناء المهارات المناسبة ثم إيجاد جهة العمل المناسبة لهذه المهارات. والتحلى بهذه القدرة على الانتقال من وظيفة إلى أخرى يتوقف على قبول العائلة بأكملها لفكرة الانتقال؛ فقد لا تكون جهة العمل المناسبة موجودة فى المكان الذى تعيش فيه حاليًا. وهناك نقطتان تجعلان «المهارات المناسبة» جزءًا من معادلة التأهل للتوظيف:

- التفضيلات
- الخبرة

أولًا: ركز على نقاط قوتك - وهذا أمر بديهى، وربما لهذا السبب تتغافل عنه معظم أنظمة التقييم؛ فأنظمة التقييم السنوية غالبًا ما تركز على الجوانب التى تحتاج للإصلاح والتحسين فى طاقم العمل، والفكرة فى ذلك هى أن تحسين هذه الجوانب سوف يجعلك موظفًا أفضل، ولكن ما من أحد حقق نجاحًا من خلال التركيز على نقاط ضعفه. لذا فلا تطلب من أى رافع أثقال أوليمبى أن ينافس فى السباحة الإيقاعية؛ فقد يستمتع بممارسة هذه الرياضة، لكنه لن يحقق أى فوز بها. والواقع هو أننا جميعًا لدينا نقاط ضعف، ولكن لحسن الحظ، تعتبر الإدارة رياضة جماعية؛ وهذا هو جوهر اقتصاد المعرفة، ألا وهو خلق شبكة من المهارات شديدة التخصص التى تتعاون مع بعضها. لذلك إذا كنا ضعافًا فى إدارة

المشروعات، أو المحاسبة، أو التحليل الإستراتيجى، فإن هناك أشخاصًا آخرين يمكنهم تأدية هذا الدور لنا. ركز على ما تجيد القيام به، واعمل مع فريق يقوم بالنيابة عنك بالجوانب التى تفتقر إلى المهارة اللازمة للقيام بها، ولا تركز على نقاط ضعفك أثناء مسارك المهنى، وإلا فلن تجنى إلا الفشل.

ثانيًا: تمدنا الخبرة بنوعية المهارات التى نحتاج إليه؛ فحين نبدأ مسارنا المهنى، أو إذا ما قررنا أن نغير مهنتنا، نجد أن علينا قضاء حوالى خمسة أعوام فى تعلم مهارات العمل الخاصة بمهنتنا الجديدة: الحسابات، والقانون، والهندسة، والسباكة، والبيع - وكلها مهن تحتاج إلى احتراف بعض المهارات المهنية الأساسية. لكن هذه المهارات الفنية يمكن أن تكون عائقًا فى سبيل ترقى السلم الوظيفى؛ فبمجرد أن نحترف هذه المهارات، نجد أننا فى حاجة إلى تعلم مهارات جديدة إن أردنا الترقى الوظيفى. على سبيل المثال، المديرون الفنيون للفرق الرياضية لم يعودوا لاعبين، وقليلون جدًّا من النجوم الرياضيين المهرة هم من يصبحون مديرين فنيين بارعين، ومعظم المدربين الرياضيين العظام كانوا فى الأساس لاعبين غير متميزين؛ فاللعب والإدارة مهارتان مختلفتان جذريًّا.

لاعب كرة القدم يجب أن يجرى، ويعترض خصمه، ويمرر، ويسدد، ويجادل الحكم. أما المدير الفنى لفريق كرة القدم فيلوح بذراعه فى اشمئزاز وهو يقف خارج الملعب ويجادل الحكم المساعد، بالإضافة إلى أن عليه اختيار فريق جيد، ووضع التكتيكات، ومنح التوجيهات، وتحفيز الفريق، وتمرينه وتوجيهه. فإذا ما نزل المدير الفنى إلى داخل الملعب ليعترض لاعبًا من الفريق الخصم، فسوف تنفتح أبواب الجحيم، ناهيك عن أنه لن يتمكن من اعتراض اللاعب الخصم على أية حال.

قد يكون الفارق بين اللعب والإدارة واضحًا فى عالم الرياضة، ولكنه دائمًا ما لا يكون كذلك فى عالم الأعمال التجارية. إن أنظمة الترقى تعمل على أساس أن أفضل اللاعبين فقط هم الذين يمكن ترقيتهم للمناصب الإدارية، وعندئذ يقع هؤلاء المديرون الطموحون فى الخطأ ذاته، حيث يتوقعون أن يصبحوا متفوقين بما أنهم كانوا أفضل اللاعبين بين فرق العمل. فما إن يحصلوا على الترقيات، يعملون باجتهاد أكبر وبشكل أفضل من ذى قبل. بعد ذلك، يتم فصلهم من العمل؛ لأنهم لم يقوموا بالإدارة كما ينبغى، بل كانوا يحاولون اعتراض الخصوم وإحراز الأهداف بأنفسهم بدلًا من توجيه الفريق وبنائه.

تقل أهمية المهارات الفنية والاحترافية بتقدم المسار المهنى، وعلى النقيض، تزداد أهمية مهارات التواصل والمهارات السياسية. وسوف نتطرق إلى طبيعة هذه المهارات بشكل مفصل فى الفصل الخاص بالإدارة. فى تلك المرحلة، كل ما يُطلب منك هو ملاحظة تغير وظيفتك من لاعب إلى مدير؛ فوظيفة المدير تعنى إنجاز الأمور من خلال أشخاص آخرين، وليس من الضرورى أن تكون للمدير سلطة على كل من يحتاج إلى التأثير عليهم؛ وهذا هو السبب وراء أهمية مهارات التواصل والمهارات السياسية بالنسبة للنجاح، والعديد من لاعبى الفرق العظام يحصلون على ترقيات ثم يفشلون؛ لأنهم لا يدركون كيفية الانتقال من اللعب إلى الإدارة.

الفصل بين حياتك العملية والشخصية

منذ زمن طويل، كان وقت العمل للعمل ووقت البيت للبيت. وإذا ما حمل المرء معه حقيبة أوراق، فإن ذلك يكون على الأرجح من أجل حمل الشطائر أو لعبة الكلمات المتقاطعة وليس لحمل أوراق العمل. وما إن تغادر المكتب،

فإنك تترك العمل خلفك. أما فى أيامنا هذه، فإننا نشطون طوال الوقت، ونؤمن بأنه من المفترض بنا أن نكون مستعدين للعمل على مدار ٢٤ ساعة لسبعة أيام فى الأسبوع. فى الواقع، تلك الأيام الخوالى لم تكن ذهبية، وأيامنا هذه ليست صعبة بالقدر الذى تصوره الدعاية.

كانت تلك الأيام الماضية، التى كنا نعمل فيها من ٩ صباحًا إلى ٥ مساءً، تضع حدًّا فاصلًا بين وقت العمل ووقت الفراغ، وكانت الحياة تسير بإيقاع أهدأ. لقد كان كل شىء أكثر بطئًا، من النقل وحتى الإعلانات. وفى قمة عصر البريد، بين الحربين العالميتين الأولى والثانية، كان من الممكن أن يرسل الشخص خطابًا إلى الناحية الأخرى من المدينة فى الصباح ويتلقى الرد فى المساء. أما الآن، ننتظر الرد على رسائل البريد الإلكترونى التى نرسلها إلى الناحية الأخرى من الكرة الأرضية خلال ساعة، بل ونتمنى أن يصل الرد خلال دقائق قليلة. لكن إذا كان ذلك العصر المنصرم عصرًا ذهبيًّا، فإنه كان بمثابة السجن للعديد من السيدات اللاتى وجدن أن مكانهن الطبيعى هو المنزل حيث يغسلن ويطهين للأسرة. ومثلما اعتمدت الزوجة على زوجها، كان الزوج يعتمد على جهة العمل. وإذا كنت طموحًا وأردت التحرر، فإن أبواب الجحيم كانت تنفتح فى وجهك - لقد كانت الحياة المؤسسية بمثابة سجن مريح لكل من يلتحق بها!

أما العالم الجديد، فقد حطم الحواجز بين البيت والعمل، التكنولوجيا تتيح لنا العمل من أى مكان، والنتيجة هى تصورنا أننا نعمل طوال الوقت، وهذا ليس صحيحًا، فالقليل من المؤشرات تظهر أن ساعات العمل الفعلية آخذة فى النقصان، وليس فى الزيادة:

- راقب ساعة الذروة: هل عانيت الزحام الشديد فى قطار السابعة وخمس وأربعين دقيقة صباح الأحد؟

- حاول أن تعقد اجتماعًا بعد الساعة الخامسة والنصف مساء.
- تتبع حركة سير البريد الإلكترونى الخاص بك: فى المعتاد، تصلك ٨٥٪ من رسائل البريد الإلكترونى ما بين ٨:٣٠ صباحًا و ٦ مساء من الاثنين إلى الجمعة.
- تتبع استخدام الموقع الإلكترونى الخاص بالشركة: كما هى الحال مع رسائل البريد الإلكترونى، يدخل حوالى ٨٥٪ من الزائرين ما بين ٨:٣٠ صباحًا و ٦ مساء من الاثنين إلى الجمعة.
- لقد قل متوسط ساعات العمل من حوالى ٣٢٠٠ ساعة فى السنة عام ١٨٥٠ إلى ١٨٢٠ ساعة بعد ١٥٠ سنة فى المملكة المتحدة: وحتى فئة العمل الأكثر اجتهادًا (كبار المديرين) يزعمون أنهم يعملون بمعدل ٤٦,٣ ساعة فى الأسبوع، وهذا المعدل تافه جدًّا مقارنة بعدد ساعات العمل المعيارى الذى حددته الثورة الصناعية.

وتوضح هذه المؤشرات أننا لا نجتمع، أو نتبادل رسائل البريد الإلكترونى، أو حتى نتواجد فى المكتب لمدة ١٠٠ ساعة أسبوعيًّا. بالطبع، لو وضعت اللائحة الخاصة بوقت العمل فى الاتحاد الأوربى موضع التنفيذ، وتمت مطالبة الموظفين بالعمل لمدة ٣٥ ساعة أسبوعيًّا، لوقعت كارثة؛ ففى العديد من المؤسسات يجد الموظفون أنفسهم مضطرين لقضاء ١٠٠ ساعة على الأقل أسبوعيًّا فى العمل لإنجاز عمل فعلى يستغرق وقته ٣٥ ساعة، وذلك إن تجاهلت الوقت الذى تقضيه على الفيس بوك، وفى الثرثرة، وفى التسكع، وفى إعداد القهوة، وفى القيام بأعمال غير ذات فائدة، وفى الاجتماعات - من الواضح أن هذا لم يخطر ببال المشرعين الأوربيين حين اقترحوا وضع لائحة وقت العمل.

وإذا كان الواقع هو أننا لا نعمل عدد ساعات عمل الأجيال السابقة نفسها، فلا يزال تصورنا هو أن ضغط العمل قد زاد إلى حد مهول. قد لا

تكون التصورات حقيقية، ولكن تداعيات هذه التصورات حقيقية؛ فنحن الآن نشعر بضغط أكبر، وإرهاق أكثر من ذى قبل. وقد نغادر المكتب، ولكن المكتب لا يتركنا وشأننا؛ فنحن ملتزمون بقيود البريد الإلكترونى، والإنترنت، وكل الوسائل التكنولوجية الأخرى التى كان المقصود منها تحسين جودة حياتنا. لذا علينا أن نتعلم التحكم فى التكنولوجيا قبل أن تتحكم فينا.

أساس تعلم التحكم فى التكنولوجيا هو إيجاد زر «الإغلاق»، لكن ليس بإمكاننا أن نجد زر «إغلاق» فى التكنولوجيا، وحتى لو أغلقنا جهاز الحاسب أو الهاتف الخلوى، فإنه يظل مفتوحًا فى رءوسنا، فنظل نفكر شاعرين بالذنب تجاه الرسائل التى تفوتنا، ومن نحتاج إلى الاتصال به، وما نحتاج إلى القيام به - فزر «الإغلاق» الوحيد يوجد فى رءوسنا!

إننا لم نكتشف حتى الآن الكيفية التى نحترف بها استخدام زر «إغلاق» التكنولوجيا أو التحكم فيها. إننا ننفق المليارات فى تطوير برامج إلكترونية معقدة، ولكننا لا ننفق شيئًا على فهم الكيفية التى نتعايش بها مع التكنولوجيا، ناهيك عن استغلالها فى زيادة إنتاجيتنا. والأساليب المبتكرة التالية ما هى إلا سلسلة من الحيل التى يستخدمها الأشخاص للتغلب على مشكلة التأقلم مع التكنولوجيا:

- اهجر هذه العادة فورًا: أغلق البريد الإلكترونى والهواتف تمامًا، واترك رسائل مفادها أنك ستكون خارج المكتب حتى الساعة... . من الناحية النظرية، تؤتى هذه الطريقة بثمارها، أما من الناحية التطبيقية، فسيتعارض هذا الأمر مع تحيزات زملائك ورؤسائك فى العمل، والذين يريدونك أن تعانى مثلهم؛ فالبقاء على اتصال بالعمل طوال الوقت هو طريقة لإظهار الالتزام تجاه الشركة.

- استعـن بأسلوب الانسحاب التدريجـي: خصص وقتًا كل يوم لإنجاز العمل، حتى إن قمت بهذا العمل فى آخر خمس عشرة دقيقة من الليل (وهكـذا تعطى لزملائـك انطباعًا بأنك تعمل على مـدار الساعة)، فهو يتيح لك الحصول على وقت راحة للقيام بأشياء أخرى مهمة مثل قضاء الوقت مع العائلة وتناول الطعام، ومشاهدة التلفاز.
- تعلـم التفويضـ بشكل أفضـل: استعـن بأفراد فريقـك، وزملائك، وطاقـم السكرتارية للقيام بعملـك أثناء غيابـك؛ فالمدير التنفيذى الـذى يجلس علـى الشاطئ حاملاً جهاز «البـلاك بيرى» الخاص به ليسـ مصابًـا بجنون العظمة فحسـب، وإنما يظهر عـدم قدرة على التفويضـ وغطرسة نابعـة من اعتقاده أنه الشخصـ الوحيد القادر على التعامل مع الأزمات اليومية الخاصة بالحياة المؤسسية.
- اعـرف الأشياء المهمة: يتضمن معظم الروتـين اليومى أمورًا تافهة. ومـن خلال التركيـز على أمر أو اثنين من الأمـور التى سوف تحدث فارقًا بحق خلال الأسبوع، أو الشهر، أو العام التالى، يصير بإمكانك أن تتخلصـ من معظم اللغـط والتشويش المؤسسـى. أما الأمور غير المهمـة فيمكن التعامل معهـا لاحقًا، أو إذا كانت ملحـة مثل الموافقة على موعد الاجتماع، فيمكن تفويضها إلى أحد المساعدين.

والغرض من هذه الحيل هو إعادة السيطرة على أغلى مواردنا، ألا وهو: الوقت. وإذا استطعنا منع العمل من تلويث حياتنا الشخصية، فسوف نستعيد زمام السيطرة ونقلل التوتر الذى نشعر به فى حياتنا اليومية.

تجنب الوقوع فى شرك الاعتياد

لطالما شعر أرباب العمل بالسعادة؛ لأن موظفيهم يعتمدون عليهم اعتمادًا كليًّا. فمثلما تتعلم الكلاب الوفاء للشخص الذى يطعمها، يتعلم الموظفون الولاء لصاحب العمل الذى يدفع لهم رواتبهم. وفى الماضى، كان الاعتماد على جهة العمل حتميًّا؛ فالراتب الشهرى والمعاشات، والرعاية الصحية، والتعليم، والإسكان - كلها كانت أشياء تتوقف على جهة العمل.

ومن المفترض أن تجعلنا زيادة الثروة أكثر استقلالاً عن رب العمل، ولكن ذلك لم يحدث؛ فأبسط السبل لضمان استمرار اعتماد العاملين على صاحب العمل هو أن يدفع لهم رواتب سخية، وهذا الأمر معتاد فى شركات الخدمات المهنية، كالمصارف والمكاتب الاستشارية. على سبيل المثال، قد تقوم إحدى الشركات الاستشارية بتعيين مهندسين يبلغ راتب كل منهم ٤٠٠٠٠ جنيه إسترلينى فى السنة، ثم تقوم بتدريبهم لمدة شهر. بعد ذلك، تبدأ هذه الشركات فى محاسبة العملاء على الأعمال التى يؤديها لهم هؤلاء المهندسون مقابل ٢٤٠٠٠٠ جنيه إسترلينى فى السنة. عندئذ، يصل راتب المهندس إلى ٦٠٠٠٠ جنيه إسترلينى، وهكذا يحصلون على زيادة فى الراتب قدرها ٥٠٪، مع توقع المزيد - شىء رائع! وسرعان ما تعتاد أسرة المهندس على الحياة براتب سنوى يصل إلى ٦٠٠٠٠ جنيه إسترلينى، وهكذا تصير العودة إلى الأيام التى كانت الأسرة فيها تدبر أمورها براتب ٤٠٠٠٠ جنيه إسترلينى فى السنة بمثابة تضحية غير محتملة، وفجأة يجد المهندس نفسه عالقًا فى دوامة، وصاحب العمل - مع الأسف - هو الذى يتحكم فى هذه الدوامة؛ إذ إنه يرغب فى الحصول على أقصى قدر مستطاع من العمل من كل شخص عامل لديه.

باستطاعة الموظف الذى يحصل على راتب سخى أن يترك صاحب عمل ليعمل لدى آخر، لكن على أرض الواقع، لا يبحث الموظفون عن دوامة أبطأ براتب أقل، بل إنهم دائمًا ما يبحثون عن دوامة أسرع براتب أكبر.

إن هذا هو ما يطلق عليه شرك الاعتياد: أى أن يسهل علينا التكيف على زيادة الدخل، بينما يصعب علينا التكيف على نقصه.

وهناك طريقتان للهروب من فخ الاعتياد هذا: تتمثل إحداهما فى جمع الكثير من المال بسرعة كبيرة، بحيث تتمكن من الاستقلال عن صاحب العمل، وحينئذ، يمكنك أن تختار ما تريد القيام به؛ وهذا هو حلم الكثير من العاملين فى قطاع الخدمات المالية، فمثل هؤلاء يظلون عبيدًا لأصحاب أعمالهم لحوالى ١٥ عامًا، ثم يتقاعدون ليحققوا أحلام يقظتهم التى ظلوا يحلمون بها طويلًا. وهذه النظرية لا تنجح سوى مع قليل من الأشخاص، ولكن بالنسبة للغالبية العظمى ما هى إلا أضغاث أحلام لا تنجح لأسباب ثلاثة:

(أ) يتسم النجاح بالمراوغة: حيث يحصل الفائزون فاحشو الثراء على كل الاهتمام، بينما يتم تجاهل الخاسرين الذين يفوقون الفائزين عددًا تمامًا.

(ب) يرتفع سقف التوقعات بسرعة تفوق الواقع، وحتى اللاعبون الناجحون يجدون أنه كلما زادت دخولهم، زادت احتياجاتهم؛ فلم يعد هدف المال هو توفير الحاجات الأساسية، بل هو سبيل للتميز وإثبات أنك أكثر جدارة من أندادك، مما يعنى أنك فى حاجة إلى الحصول على راتب أكبر مما يحصل عليه أندادك. وبالنسبة لهؤلاء الأشخاص، يتطلب النجاح الدوران بسرعة أكبر من أى شخص آخر فى ساقية العمل، وهو ما يحبذه الأشخاص الذين يستمتعون بالجرى بسرعة كبيرة حول هذه الساقية.

(ج) إن النجاح ما هو إلا وعاء فارغ. هناك تدريب بسيط دائمًا ما أقوم به مع طاقم العمل الخاص بى، وهو أن أسألهم عما سيقومون به إذا ما فازوا بجائزة اليانصيب الكبرى. اطرح على نفسك هذا السؤال. وإليك بعضًا من الإجابات المعتادة:

- الذهاب فى عطلة.
- تسديد الرهن العقارى.
- الذهاب فى عطلة مرة أخرى.
- شراء سيارة كبيرة.
- الذهاب فى عطلة للمرة الثالثة.
- شراء سيارة أخرى.
- ثم ماذا بعد...؟.

ينتهى بعض الأشخاص إلى إدراك حقيقة أنهم سوف يعودون إلى العمل مرة أخرى - بطبيعة الحال، سيكون عملًا مختلفًا ولكنه عمل على أية حال، وعند هذه النقطة فقط، يكتشف الأشخاص الطريقة البديلة للهروب من شرك الاعتياد، وبدلًا من جمع ملايين لا تحصى من الدولارات، اكتشف ما تريد القيام به حقًّا. فإذا كان العمل على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع، هو ما يبقيك متحفزًا طيلة الوقت، فلا بأس فى هذا، وإذا كان العمل الاجتماعى هو الشىء الذى يناسبك، فقم به.

فى السنوات التى سبقت أزمة الائتمان، كانت قيمة الشخص ترتكز على صافى ثروته؛ فالأكثر ثراء أفضل ممن سواهم، والمهن الاجتماعية، كالتدريس، كان يُنظر لها أنها ملاذ الخاسرين، وجملة «إذا كنت فاشلًا، فقم بالتدريس» تلخص الموقف من التدريس، ولكن هذا الأمر يتغير الآن. فى المملكة المتحدة، أصبحت جمعية «تيتش فيرست» الخيرية التعليمية أحد أكبر ١٠ وكلاء توظيف الخريجين، وهى توظف أفضل خريجى

الجامعات كجامعة «أوكسفورد» و«كمبريدج». وتقوم «تيتش فيرست» بوضع المدرسين فى أكثر مدارس المناطق الحضرية الفقيرة صعوبة؛ حيث يكون ضغط العمل والتوتر - فى أقل مستوى لهما - مهولين كما فى الشركات الاستشارية، والقانونية، والحسابات، والمصرفية. الآن، لم يعد النجاح الشخصى ومقدار الإنجاز يتمحور فقط حول صافى الثروة، بل يمكن أن يرتكز كذلك على الخبرة والقيمة.

حين ندرك أن لدينا خيارات تتعلق بطبيعة النجاح، وحين نمارس تلك الخيارات، يمكننا أن نعيد اكتشاف الحرية.

بناء المرونة

الكلمة الإنجليزية «Career» هى اسم وفعل فى الوقت ذاته؛ فهى تترجم كاسم إلى «مسار مهنى» وكفعل إلى «ينطلق» عبر الحياة. فى الماضى استخدمت الكلمة كاسم لتصف تسلق الأشخاص عمود الترقيات الزلق فى إحدى الشركات، قبل أن يتقاعدوا نهائيًّا بعد الحصول على مكافأة نهاية خدمة تتمثل فى ساعة حائط ذات حامل مزدوج. لكن بالنسبة لكثير من الأشخاص، باتت الكلمة تستخدم كفعل، حيث تشير إلى الانطلاق العشوائى للخبرة من شركة لأخرى، وفى بعض الأحيان تكون الحركة اختيارية، وفى أغلب الأحيان تكون إجبارية.

إن متوسط شغل الوظائف فى كل شركة آخذ فى الهبوط؛ ففى المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية، يبلغ متوسط شغل الوظائف ٧,٢ و ٧,٦ عام على التوالى. وفى بعض الكيانات الاقتصادية الأكثر تقليدية والمجتمعات التى تتمتع بحماية وظيفية أكبر، يتراوح متوسط شغل الوظائف ما بين ١١ - ١٣ سنة (اليابان، وفرنسا، وألمانيا، وإيطاليا). وهذا المتوسط يخفى وراءه اضطرابًا عظيمًا؛ فالموظفون المستحدثون والشباب هم الأكثر ميلًا إلى التنقل. وتوضح البيانات الصادرة عن المعهد القانونى للأفراد

والتنمية أن ٨٠٪ من دوران العمالة يتركز بين الموظفين الذين عملوا فى شركاتهم لمدة لا تتعدى خمس سنوات.

فى عالم الواقع، تبدو هذه البيانات منطقية؛ فحين يغادر الخريجون الجامعة غالبًا ما لا يكونون مدركين ما يريدونه، رغم القصص الجذابة التى يلفقونها فى مقابلات التوظيف، كما أنهم لا يعلمون حقًا ما الذى يفترض أن يتوقعوه فى الأنواع المختلفة من المؤسسات. وحين لا تعرف ماذا تريد أو ماذا ستحصل عليه، سوف تندهش - بالتأكيد- مما ستجده. بعض الأشخاص يكونون سعيدى الحظ ويجدون مفاجآت سارة، أما الآخرون فيقررون البحث عن وظيفة أخرى.

يعد التنقل من وظيفة إلى أخرى فى السنوات الأولى من المسار المهنى أمرًا مقبولاً بين شريحة كبيرة من الأشخاص. وقد أصبحت الفرصة متاحة للجميع الآن للعب هذه اللعبة المهنية بالغة الهزلية، والتى تسمى: ماجستير إدارة الأعمال؛ فماجستير إدارة الأعمال هذا يمنحك معرفة محدودة وفرصة غير محدودة لإعادة هيكلة مسارك المهنى. ويعد ماجستير إدارة الأعمال بمثابة خدمة تعارف باهظة الثمن بين الطلاب وأرباب الأعمال.

لقد حدثت النقلة الكبيرة على يد أشخاص فى بدايات مساراتهم المهنية. وتعد عملية التنقل بين الوظائف لسنوات قليلة مفيدة، لسببين:

- التنقل من وظيفة إلى أخرى يساعد الأشخاص على اكتشاف المجال الذى يمكنهم أن يحققوا فيه أقصى نجاح؛ فهم لا يعتمدون على أول شركة يعملون فيها عند تخرجهم فى الجامعة، والمرء يتفوق فقط فيما يستمتع بالقيام به. فإذا لم تستمتع بعملك، فلن ترغب فى وضع كل هذا المجهود الإضافى الاختيارى الذى تتعلم منه، والذى يميزك عن الآخرين، ولن تمتلك القدرة على الاحتمال التى تمكنك من البقاء فى ماراثون المسار المهنى.

- يعمـل التنقل بين الوظائف علـى تنمية المرونــة. إن الفشل تمامًا فى وظيفــة ثم الحصول على وظيفــة أخرى يخلصك من الخوف، ويبنى ثقتك بنفسك. وعلى النقيض، فالموظفون الذين يقضون مدة الخدمة المعيارية، التى تبلغ ٢٠ عامًا، فى شركة واحدة يكونون بالغى الهشاشة. فــإذا ما تم التخلى عنهــم فجأة، وهم فى منتصــف الأربعينيات ولم يجربــوا إلا صاحب عمل واحــدًا، فسوف يتحطمــون. إنهم يفتقرون إلى الخــبرة والقدرة على تغيير وظائفهــم بسهولة، بالإضافة إلى أن هويتهم الشخصية قد ذابت فى هوية الشركة التى يعملون بها.

الخلاصة

لقد أصيب الموظفون - فى ظل ثورة الإدارة - باللعنة الإغريقية القديمة المتمثلة فى العبارة التالية: «ليت كل أمنياتك تتحقق»؛ فقد تمنى الموظفون التخلص من عبء الامتثال الذى يفرضه صاحب العمل الذى يتصرف بأبوية - وقد تحققت لهم هذه الأمنية. والآن، بعد أن حصلنا على حريتنا، فإننا نخوض رحلة استكشاف المسئولية، والقلق، والتوتر التى تصاحبها. لذلك يجب أن نعتمد على أنفسنا، وليس على صاحب العمل، وأن نصبح مؤهلين للتوظيف، من أجل إدارة مسارنا المهنى والإعداد لحياتنا بعد التقاعد.

فى الوقت ذاته الذى تنفسنا فيه نسيم الحرية، اكتشفنا التكنولوجيا. وقد كان من المفترض أن تحررنا، لكنها سجنتنا فى عالم لا مفر فيه من العمل- فى عقولنا على الأقل - وسنظل عبيدًا للحرية والتكنولوجيا حتى نتعلم التأقلم مع هذا العالم الجديد. إن سعادتنا وشقاءنا بأيدينا؛ فنحن نملك الأدوات والقدرة على الاختيار.

الفصل العاشر

المديرون: السلطة وإنجاز الأعمال

دائمًا ما تُعتبر العلاقة بين الإدارة والقيادة أشبه بعلاقة الفقراء بأقاربهم الأغنياء؛ فالقادة يحظون بكل المجد، بينما يؤدى المديرون العمل لتحقيق الحلم العظيم على أرض الواقع.

من الوهلة الأولى، يبدو المديرون هم الضحايا الرئيسيين للثورة؛ فقد تمت إعادة هيكلتهم وعرقلتهم وتقويض سلطاتهم، وحلت مخاوف الحاضر محل ثوابت الماضى، وفى معظم الحالات، صارت مهمة المدير أصعب كثيرًا:

- هنــاك عدد أقل مــن المديرين الذين يبقون بعــد أن عصف تخفيض التكاليف وإعادة الهيكلة بجميع مستويات الإدارة.
- لقد صار العمل أكثر تعقيداً، ولم يعد المديرون يعيشون فى ظل هيكل إدارى مريــح، بــل صار يتعين عليهم العمل عبر أقســام المؤسسة ومع أشخاص لا يخضعون لسلطتهم.
- يجــب على المديريــن العمل لساعــات أطول مما سبــق؛ لأن عددهم صــار أقل والطلبات صارت أكثر، وبينما يحصل العاملون على مقابل لساعات العمل الإضافية، لا يحصل المديرون على شىء من هذا.

- لم تعد الإدارة وظيفة تستمر مدى الحياة بطريقة نمطية وتنتهى بمعاش متغير يحصل المدير عليه كهدية تقاعد، بل صار الغموض والضغط أمرين معتادين.

إذا ألقيت نظرة مرة أخرى، فستجد أن الأخبار السيئة هى أخبار سارة للمديرين؛ فقد صار فن الإدارة الجيدة أكثر أهمية من ذى قبل. لنلق نظرة مختلفة تماماً على الثورة كى نرى كيف يمكن أن يكون المديرون أكبر المستفيدين من الثورة:

- يعنى وجود عدد أقل من المديرين أن المؤسسة لديها هيكل إدارى مثالى، ومن ثم يمثل كل مدير مزيداً من الأهمية بالنسبة لنجاح المؤسسة.
- يعنى مزيد من العمل المعقد أن المديرين - الذين يتواجدون دوماً فى المؤسسة - صاروا أكثر ضرورة لجعل العمل المعقد يؤتى ثماره.
- بينما يصير سوق العمل أكثر تغيراً، تصير المؤسسات أكثر حرصاً على عدم فقد المديرين الجيدين.

تسفر جميع الثورات عن فائزين وخاسرين، وليست الثورة الإدارية استثناءً من القاعدة. وبالنسبة للمديرين، تعد هذه الثورة انتقالاً إلى الجودة؛ حيث يتم الاستغناء عن المديرين ضعاف المستوى، بينما يستحيل الاستغناء عن المديرين الجيدين.

ومن أجل فهم إلى أى مدى تغيرت مهنة الإدارة، سنراجع التاريخ القصير والمنقح للإدارة، لكن فى هذه المرة، سنستعرض التاريخ من زاوية مختلفة: طبيعة المهارات الإدارية، وبذلك سنجد أن المديرين يحتاجون الآن إلى مجموعة جديدة من المهارات ليست موجودة ببساطة

فى المطبوعات الحالية للإدارة. وكما هى الحال دومًا، فإن الممارسة تتفوق على النظرية. وينقسم تاريخ الإدارة إلى ثلاثة أجزاء:

- حركة التنوير والإدارة الرشيدة: مهارات حاصل الذكاء.
- القرن العشرون: صعود الحركة الإنسانية ومهارات الذكاء العاطفى.
- القرن الحادى والعشرون: العودة إلى المستقبل وارتفاع مهارات الذكاء السياسى.

إن أساس ثورة المديرين يتمثل فى الحاجة إلى اكتساب مجموعة جديدة من المهارات بأكملها، ونحن إننا بحاجة بالفعل إلى مهارات حاصل الذكاء ومهارات الذكاء العاطفى، لكن الطبيعة المتغيرة لمكان العمل تعنى الآن أن المهارات السياسية صارت ضرورة. وليس المقصود بهذا المهارات التى تعين المرء على إدارة حياته المهنية بنجاح، رغم أن هذه المهارات أيضًا مفيدة، بل المقصود بالمهارات السياسية هنا معرفة كيف تسير الأمور فى عالم تفوق فيه مسئوليات المديرين نطاق السلطة الممنوحة لهم.

حركة التنوير والثورة الصناعية: صعود الإدارة الرشيدة

جلبت حركة التنوير معها الإيمان بتحقيق التقدم من خلال المنطق والتحليل العقلانى. ومن علم الفيزياء حتى علم الاقتصاد تحت قيادة «نيوتن» و «آدم سميث»، امتدت رحلة للبحث عن القوانين الكونية التى تكمن وراء كل شىء فى هذا الكون. وحين انزوت حركة التنوير لتفسح الطريق للثورة الصناعية، لم نندهش أن نجد أن طريقة التفكير نفسها

تم تطبيقها على علم الإدارة الصناعية الحديث وقتها. لقد تم تمجيد الإدارة الرشيدة على أيدى «فردريك تايلور» الذى قام بنشر كتاب بعنوان *Scientific Management* فى عام ١٩١١م. لقد كان يؤمن بالملاحظة والقياس، اللذين أديا إلى بعض الأفكار الثورية. على سبيل المثال، لاحظ «تايلور» أن فترات الاستراحة لا تعوق الإنتاجية، بل تعززها، بمعنى أن ١٠ دقائق استراحة قد تسفر عن ٥٠ دقيقة من الجهد الرائع، فى حين أن العمل المتواصل يؤدى إلى نتائج سيئة. لم يكن «تايلور» مهتمًّا بمصلحة العاملين، بل كان يحاول زيادة الإنتاجية لأقصى حد. وقد كانت أفكاره ثورية؛ لأنه فيما سبق كانت الإدارة عبارة عن مهارة حرفية مبنية على الحكم السليم والقواعد المتفق عليها. ورغم أن طريقته كانت حديثة، فإن أسلوبه لم يكن حديثًا؛ حيث كان لا يزال مؤمنًا بمستوى عالٍ من السيطرة والمراقبة، وكانت ثقته قليلة فى العاملين. وفيما يلى لمحة عن أسلوبه:

> يمكن ضمان وتيرة عمل أسرع من خلال *فرض* معايير طرق العمل *وفرض* تبنى أفضل التطبيقات وأفضل ظروف للعمل، *وفرض* التعاون. إن مهمة فرض تبنى المعايير وفرض هذا التعاون أمر متروك *للإدارة* وحدها.

كان هذا مثالًا موجزًا على خلاصة فكره، فلم يكن العاملون سوى وحدات إنتاج يمكن الاستغناء عنهم، ولم يكن يمكن الاستغناء عن الماكينات بقدر ما يمكن الاستغناء عن العاملين؛ فالمديرون يديرون والعاملون يعملون، بمعنى أن المدير هو العقل والعامل هو اليد.

ليس من المستغرب أن يصير لمصطلح الإدارة الرشيدة وقع سلبى؛ حيث إنه صار مرتبطًا ببيئة العمل التى تتسم بالصعوبة أو الخطورة والصراعات الدائرة بين الاتحادات العمالية والإدارة، حيث ترغب

الإدارة دومًا فى زيادة معدلات العمل، بينما ترغب الاتحادات العمالية فى حماية مصالح أعضائها. ورغم تخلى الغرب عن اتباع منهج الإدارة الرشيدة، فإن اليابانيين أعادوا ابتكارها حتى عادت بنتائج كارثية، ويعود فضل إعادة ابتكار الإدارة الرشيدة على أيدى اليابانيين إلى «إدوارد ديمنج»، أمريكى الجنسية. لقد ظل «ديمنج» محل تجاهل فى بلاده حتى قرب نهاية حياته، ولكن بحلول هذا الوقت كان الضرر قد وقع.

إن «ديمنج» هو رائد حركة الجودة، وبكل بساطة، كان «تايلور» يعمل على الكم، بينما كان «ديمنج» يعمل على الكيف. كان «ديمنج» شديد التركيز على تحليل الجودة وفهمها مثلما كان «تايلور». وقد كان البحث عن الجودة يعنى تكلفة مرتفعة وإعادة العمل، لكن تصميم الجودة وبناءها من البداية يؤديان إلى تكاليف أقل وأرباح أكثر. إن فكرة ارتباط الجودة العالية والتكاليف المنخفضة يدًا بيد كانت فى حد ذاتها مفهومًا ثوريًا. وفى عام ١٩٦٠م، منحت الحكومة اليابانية «ديمنج» وسام الكنز المقدس تقديرًا لأعماله، رغم أنه كان غير معروف فى أمريكا فى ذلك الوقت، حيث كان الاقتصاد مزدهرًا والطلب لا ينتهى، ومن ثم لم تكن هناك حاجة إلى أفكار «ديمنج» فى الغرب. لكن بحلول ثمانينيات القرن العشرين، اختفت هذه الحالة من الرضا حين صارت الهجمة الصناعية اليابانية واضحة. الآن، صارت الجودة هاجسًا، على اختلاف أشكاله، بين معظم مجالات التصنيع.

كان «ديمنج»، مثل «تايلور»، مهووسًا بالملاحظة والإحصاءات، ومن هذا المنطلق كان من أبناء حركة التنوير المؤمنين بالإدارة الرشيدة. ومع ذلك، أدرك أن العاملين يلعبون دورًا مهمًّا فى ضمان الجودة.

وقد بقى إرث «ديمنج»، و«تايلور» وإرث الإدارة الرشيدة معنا إلى اليوم، وتدين المجالات التى تتسم بعمليات مكثفة - بداية من السيارات ومصانع

الكيماويات ومطاعم «البورجر» ومراكز الاتصالات - بإنتاجياتها وجودتها إلى موروث «تايلور» و«ديمنج». وباعتبارنا مستهلكين، فنحن نستفيد كثيرًا من التحسينات التى تطرأ على التكاليف والجودة.

فى عالم الإدارة الرشيدة، تتمثل كل المؤهلات المطلوبة من المدير فى الملاحظة والقياس والتحليل والاعتماد على التعليمات الواضحة. وتتمثل هذه المؤهلات، بصفة عامة، فى المهارات الفكرية، وحاصل الذكاء الجيد هو مفتاح نجاح الإدارة. وحتى هذا اليوم يظل هذا الافتراض قويًّا، ولا يز ال الالتحاق بكليات إدارة الأعمال يعتمد بقوة على اختبار القبول لكليات إدارة الأعمال، وهو شكل من أشكال اختبارات الذكاء. ويلتحق الأشخاص الأذكياء والنابغون حقًّا بجامعة «هارفارد»، أما الأشخاص الأقل ذكاءً فيلتحقون بقسم التعليم عن بعد للحصول على درجة الماجستير فى إدارة الأعمال من جامعة مغمورة غير ذائعة الصيت. ويبلغ متوسط درجة اختبار القبول لكليات إدارة الأعمال بجامعة «هارفارد ووارتون وستانفورد وسلون وييل» ما بين ٧١٠ - ٧٢٠ درجة، وهو متوسط درجات يضعهم ضمن أعلى ٧٪ من المتقدمين الذين هم بالفعل أكثر الأشخاص ذكاءً على مستوى جيلهم. وهناك افتراض قوى للغاية بأن قادة المستقبل سيكونون أشخاصًا أذكياء وعمليين ويفتقدون إلى العاطفة، وكما سنرى فإن هذا افتراض خطير فى حد ذاته.

القرن العشرون وصعود الحركة الإنسانية

توقف البشر رويدًا عن أن يكونوا مجرد وحدات للإنتاج والاستهلاك؛ حيث تلقى البشر مستوى أفضل من التعليم، وهو ما يعنى أن باستطاعتهم أن يقوموا بالمزيد، ولكنهم يتوقعون المزيد أيضًا فى المقابل. كما بدأت تتعدد

أمامهم الخيارات بشأن أماكن العمل، حيث اختفى سريعًا زمن الشركة الوحيدة الموجودة فى المدينة، وأتاح التأمين الاجتماعى خيارًا أمام الناس الذين لا يستطيعون العمل أو لا يرغبون فيه، وبدأ المديرون يكتشفون أن العاملين لديهم آمال ومخاوف مثلهم تمامًا، بعبارة أخرى، لقد اكتشفنا أن العاملين بشر، وكان لهذا تداعيات كارثية بالنسبة للإدارة!

فى الوقت نفسه الذى كان يعمل فيه «تايلور» على كتابه *Scientific Management*، كان «فرويد» وتلميذه «يونج» يشقان طريقهما فى محاولة فهم النفس البشرية، وقد نختلف بشأن مدى نجاحهما فى هذا. ولم يكن عالم الأعمال على استعداد للتعامل مع الأحلام واللاوعى والرغبات الجنسية المكبوتة؛ فقد كانت هناك صعوبات كثيرة تعترض طريق أى كتاب متوازن، ولم تكن هناك حاجة للخوض فى عالم التحليل النفسى. وحتى فى تلك الفترات المبكرة، كان هناك عدد قليل من الرواد الذين شرعوا فى إدراك أن مكان العمل أكثر من مجرد كيان اقتصادى، بل كيان اجتماعى أيضًا. وفى وقت مبكر من عام ١٩٢٠م، كان «إيه. إل. ثورنديك» يستخدم مصطلح «الذكاء الاجتماعى» ليصف فن التعامل مع الآخرين.

وقد أدرك المديرون بالتدريج أن هناك أشياء كثيرة تندرج تحت الإدارة أكثر من مجرد السيطرة والمراقبة؛ فمن أجل إخراج أفضل ما فى العاملين، يجب أن تتعامل معهم كبشر، وقد كان المديرون يتعلمون فنون التأثير والإقناع، كما صارت أماكن العمل الفعالة تعتمد على الالتزام أكثر من اعتمادها على الإذعان. إن اكتساب التزام الموظفين أمر شاق، ولكنه استثمار يدر أرباحًا عظيمة.

بدأت نظرية الإدارة تواكب الواقع الجديد الذى أشار إليه «ثورنديك»، وبعد مرور ٧٥ عامًا من نشر «ثورنديك» لأعماله، نشر «دانيل جولمان»

كتابًا بعنوان *«الذكاء العاطفى»*. لذلك إذا كان «تايلور» هو رائد الإدارة الرشيدة، فإن «جولمان» هو رائد الإدارة بالذكاء العاطفى.

لقد أكد «جولمان» على ما يعرفه الكثير من المديرين المتمرسين بالفعل، ألا وهو أن الإدارة الرشيدة لا تكفى لتحقيق النجاح؛ فالمديرون الناجحون بحاجة إلى مستوى جيد من الذكاء العاطفى ومستوى جيد من حاصل الذكاء على حد سواء، وقد أدى ذلك إلى ارتفاع مقياس الأداء بالنسبة للمديرين. إن جوهر عالم «دانيل جولمان» فى معزل عن عالم «تايلور» المنطقى، فقد تحدث «جولمان» عن أربعة محاور أساسية هى: الوعى بالذات، وإدارة الذات، والوعى الاجتماعى، وإدارة العلاقات - وهذه المؤهلات يصعب تعريفها أو قياسها أو تعلمها رغم الجهد المبذول فى مجال الذكاء العاطفى على مدار العقد الأخير.

القرن الحادى والعشرون: العودة إلى المستقبل

إذا كانت الإدارة الجيدة مرتبطة بالتحلى بمستوى عال من حاصل الذكاء ومستوى عالٍ من الذكاء العاطفى، إذن هناك خطأ ما. انظر حولك داخل مؤسستك، فربما تجد أشخاصًا يتمتعون بالذكاء والدماثة، ومع ذلك تجدهم فى الكواليس الخلفية للمؤسسة، وفى الوقت ذاته، يبدو أن أشخاصًا لا يتحلون بالدماثة أو الذكاء يتولون المناصب القيادية فى الشركة، مستغلين الأشخاص الأذكياء والدمثين وكأنهم درجات سلم نحو بوابة المجد. إذن، من الواضح أن هناك شيئًا مفقودًا، فلا يكفى أن تتمتع بمستوى عالٍ من حاصل الذكاء ومستوى عالٍ من الذكاء العاطفى من أجل أن تحقق النجاح.

هذا «الشيء المفقود» يدعى السلطة.

يحتاج المديرون الأكفاء إلى الذكاء العام والذكاء العاطفى والذكاء السياسى؛ فقد صارت مهارات السلطة أكثر أهمية نظرًا لتغير طبيعة عمل المديرين، وأصبح من الطبيعى للمديرين أن يجدوا أن مسئولياتهم تفوق سلطتهم. فى الماضى، كان فن الإدارة يعنى إنجاز المهام من خلال الآخرين، الذين يخضعون لسلطة هؤلاء المديرين. أما الآن، فيتعين على المديرين إنجاز المهام من خلال أشخاص آخرين *لا يخضعون لسلطتهم*؛ حيث إن الافتقار إلى السيطرة يغير كل شىء. الآن أصبح من الضرورى وجود مهارات جديدة من أجل إنجاز العمل حين تفتقر إلى السلطة الرسمية، وهذه المهارات تشتمل على:

- بناء شبكات تعتمد على الثقة والنفوذ.
- عقد التحالفات من أجل إنجاز العمل.
- التعامل مع الصراعات.
- وضع جدول أعمال المؤسسة للوفاء باحتياجاتك.
- التعامل مع الصراعات والاعتراضات داخل الشركة.
- السيطرة على اللبس والغموض.
- إيجاد المهام والمشروعات المناسبة للعمل عليها.
- اكتشاف القوانين الفعلية للصمود والنجاح فى شركتك.

هذه مهام مألوفة بالنسبة للمديرين الذين يجدون أنفسهم يتنازعون من أجل إنجاز الأعمال، وهذه المهارات لا تندرج تحت مهارات حاصل الذكاء أو مهارات الذكاء العاطفى، كما أنها مهارات غير متواجدة فى برامج التدريب، ولا يتم تقييمها فى تقارير الأداء السنوية، ومع ذلك

فهـى مهارات تفصـل المديرين ذوى المستوى العالى مـن الأداء عن هؤلاء المديرين الذين يؤدون العمل وحسب.

فى الكثير من المؤسسات، لم تظهر مهارات الذكاء السياسى على شاشة رادار أقسام الموارد البشرية؛ لأن قسم الموارد البشرية لم يكن يبحث فى الاتجاه الصحيح. وفى أى مكان آخر، فإن فكرة الكفاءة السياسية برمتها تعتبر فكرة حقيرة نوعًا ما وسيئة السمعة، حيث يُنظر إليها كأسلوب وصولى يتقدم به المرء من خلال طعن الزملاء والرئيس فى الظهر.

لم تعد مهارات الذكاء السياسى تُعنَى بالتنمية الشخصية مثل حاصل الذكاء والذكاء العاطفى، بل هى معنية بأن تصير أكثر كفاءة داخل الشركة. وحين تخفض الشركات من عمالتها وتعيد هيكلة أقسامها وتصير أكثر اعتمادًا على هيكل المصفوفة الإدارى وأكثر تعقيدًا وتفريغًا للهيكل المؤسسى، تزيد أهمية مهارات الذكاء السياسى. وفى مؤسسة تقليدية تعتمد على السيطرة والمراقبة، من السهولة بمكان معرفة أين تكمن السلطة وما يدفع إلى إنجاز العمل: فقط سل صاحب العمل. أما داخل المصفوفة المعقدة، فلا يمكن أن يعتمد المديرون على رؤسائهم من أجل اتخاذ القرارات، كما يتعين على المديرين بناء مصادر سلطتهم، ومصادر السلطة هذه عبارة عن شبكة تأثيرات وتحالفات من أجل المصالح المشتركة التى تنجز العمل حقًّا - والسلطة غير الرسمية هى جزء أساسى من مجموعة أدوات المديرين.

مـن الواضح أن الذكاء السياسى لم يظهـر فجأة، فقد كانت المهارات السياسيـة مهمـة دومًا، علـى قدر أهمية مهـارات الذكاء العـام والذكاء العاطفى. ويُعد كتاب «ميكافيللى» بعنوان *الأمير* - الذى نُشر عام ١٥٣٢م- شاهـدًا على الأهمية الدائمة للمهـارات السياسية. لكن حتى وقت قريب،

بقيت المهارات السياسية فى ميدان السياسة؛ لأنها مهارات مهمة للساسة والمسئولين المنتخبين الآخرين، ولم تكن تلك المهارات ذات أهمية فى مكان العمل. إن وصف المدير بكلمة «سياسى» لا تزال تعد إهانة، وليست مجاملة للمديريــن. إن المهارات السياسية مهارات قديمــة، لكنها مستحدثة على مكان العمل.

تنمية مهارات حاصل الذكاء والذكاء العاطفى والذكاء السياسى: موجة من التغيير فى التنمية الإدارية

تفترض الكثير من الشركات بشكل ضمنى أنك إما تتمتع بحاصل ذكاء وذكاء عاطفى وذكاء سياسى أو لا تتمتع بهم على الإطلاق. وتجرى المؤسسات بكل سعادة اختبارات لحاصل الذكاء، ولكنها لا تقترح زيادة حاصل الذكاء لديك. فإذا كنت تتمتع بحاصل ذكاء مرتفع، فسوف تحصل على الوظيفة، لكن إذا لم تكن تتمتع بمستوى عالٍ من حاصل الذكاء، فلتصحبك السلامة! وهذا يجعل فكرة حاصل الذكاء والذكاء العاطفى والذكاء السياسى فكرة خطيرة للغاية؛ حيث إنها تفترض أن المديرين الأكْفَاء يكونون كذلك بالفطرة، وليس بالتدريب. وتمتلك إنجلترا، مثل معظم دول العالم، خبرة قوامها ألف عام تؤكد على أن القادة يكونون قادة بالفطرة وليس بالتدريب، وهو ما يطلقون عليه الأرستقراطية والملكية، وهذا يعنى أننا رضخنا لحكم القتلة واللصوص والمجانين والعجزة (إلى جانب الأبطال غريبى الأطوار أو العباقرة) لمدة ١٠٠٠ عام. ولن يكون المسئولون المنتخبون أفضل، ولكن العودة إلى عالم يكون فيه المديرون والقادة مولودين بالفطرة وليسوا مدربين ليس بافتراض جذاب، ما لم تكن منتميًا للطبقة الارستقراطية.

والأنباء السارة للمديرين هى أن حاصل الذكاء والذكاء العاطفى والذكاء السياسى ليست سمات فطرية، فإما أننا نتمتع بها أو نفتقر إليها، بل هى عبارة عن مجموعة من المهارات المنعزلة التى يمكننا تعلمها، وهى مهارات أشبه بممارسة لعبة رياضية أو العزف على آلة موسيقية: ربما لن نصير نجومًا عالميين قط، لكن من خلال الممارسة والتدريب يمكن أن نصير أكثر كفاءة.

وحاصل الذكاء فى مجال العمل التجارى مختلف عن حاصل الذكاء الأكاديمى. فلا يصلح الأساتذة الجامعيون لأن يكونوا قادة أعمال عظماء؛ إذ يصعب على معظمهم إدارة أقسامهم وحدها. ويشتمل حاصل الذكاء فى مجال العمل التجارى على أشياء مثل ما يلى:

- اتخاذ القرارات.
- حل المشكلات.
- إدارة الميزانيات.
- التفكير الإستراتيجى.
- تنظيم المشروعات.
- إعداد الجداول الممتدة والعروض التقديمية.
- استعراض الوثائق.
- تحليل البيانات.

فى بعض الشركات، يُطلق على هذا «الحكم السليم على العمل التجارى»، وهذا يشير ضمنًا إلى أنك إما تمتلك هذه المهارات أو لا تمتلكها. وهذه وجهة نظر مهلكة لا تساعد العمل التجارى ولا القادة، ففى الواقع يمكن تعلم هذه المهارات، وفى هذا الصدد يساعدك التدريب التقنى، ولكنه ليس كل شىء. على سبيل المثال، يساعدك التدريب التقنى على إعداد الجداول

الممتدة، ولكن فهم هذه الجداول من وجهة نظر الإدارة لا يتعلق بمهارات تكنولوجيا المعلومات أو المهارات الرياضية، ويعنى فهم الجداول الممتدة اختبار الافتراضات ومعرفة العمل التجارى ومعرفة الشخص الذى يقوم بتقديم الجدول الممتد؛ لأن بعض الأشخاص أكثر ثقة من الآخرين.

وتكمن الخبرة فى قلب حاصل الذكاء الإدارى، وليس النبوغ الأكاديمى. وهذا يبدو عذرًا للإبقاء على الشباب فى مراتب وظيفية أقل، ولكن الأمر ليس كذلك. فى الواقع، يمكن اكتساب الخبرة بسرعة فائقة، ويمكن الإسراع من الصعود إلى القمة من خلال التعلم من التجارب المتراكمة للآخرين فى الشركة نفسها أو فى مناصب مشابهة، وهذا لا يتعلق بالمعتقدات التقليدية التى تدرس فى كليات إدارة الأعمال أو النظريات التعليمية، بل الأمر مرتبط بتعلم ما يفيدك على أرض الواقع وفى سياق العمل الخاص بك.

وعادة ما يعد الحسم بمثابة سمة فطرية فى المديرين الأكفاء؛ فبعض الأشخاص يتسمون بالحسم وبعضهم يتسمون بالتردد، ونوع ثالث يظن أنه حاسم، لكنه يغير رأيه دومًا. وحتى سمة كالحسم يمكن تعلمها من التجارب السابقة؛ فحين تشاهد فيلمًا ما خمس مرات، ستعرف ماذا سيحدث بعد ذلك، وبمجرد أن ترى خمس أزمات أو خمسة أشخاص كان أداؤهم دون المستوى أو خمس مشكلات سياسية يواجهها القسم نفسه، فسوف تدرك نمط العمل. ولا يُعد الحسم سمة فطرية، بل هو بمثابة نمط يمكن إدراكه. إن تعلم الحسم هو مسألة تعلم أنماط؛ فشركات إدارة الأزمات تجيد إدارة الأزمات ليس لأنها تتمتع بموهبة الإدارة بالفطرة؛ ولكن لأنها تعلمت من التجارب السابقة وأدركت النمط.

هناك عباقرة يتمتعون بمستوى عالٍ من حاصل الذكاء ويكونون مديرين أكفاء، وعلى الجانب الآخر هناك أشخاص يمتلكون حاصل ذكاء

متوسط ولكنهم يجيدون العمل تمامًا. وللأسف، لا يجب على الشركات والمديرين افتراض أن حاصل الذكاء الإدارى هو حق مكتسب بالفطرة، حيث يمكننا بناء حاصل ذكاء على مستوى الأفراد والمؤسسات من خلال التنظيم ومشاركة التجارب والممارسات الناجحة فى العمل.

ويسير الذكاء العاطفى على نمط حاصل الذكاء؛ فهناك عدد كبير من الاختبارات المتوافرة لتخبرك بمستوى الذكاء العاطفى، ولكن يمكننا أن ننمى الذكاء العاطفى على مستوى الإدارة بمجرد أن نفكر فى هذا الذكاء بوصفه سلسلة من المهارات المنفصلة التى يمكن تعلمها. بالنسبة للمديرين، فإن الذكاء العاطفى لا يتعلق بالإعجاب ولكن يتعلق بالتحلى بالكفاءة؛ حيث يجب أن يعرف المديرون كيف يستفيدون من براعة الآخرين الاستفادة القصوى، وهذا يعنى أنهم بحاجة إلى مجموعة من الأدوات الخاصة بمهارات الذكاء العاطفى مثل:

- تحفيز الآخرين (المدى الطويل).
- مهارات التأثير والإقناع.
- التدريب.
- التفويض.
- التعامل مع المستويات الإدارية العليا.
- التغلب على المعارضة.
- التكيف مع الأساليب والمواقف المختلفة.
- إدارة ذاتك: الوقت والعواطف والأسلوب.

وكما هى الحال مع حاصل الذكاء، فإن معظم مهارات الذكاء العاطفى يمكن تعلمها من خلال التجارب وإدراك الأنماط، وهناك الكثير من الكتب والدورات التعليمية التى تدعى أنها تمنح الحل المثالى للتحفيز أو

التأثير أو التوجيه، وهى تقدم قدرًا من المساعدة من خلال منح المديرين إطار عمل للتفكير فى تجربتهم، وبعض الأفكار حول كيفية التحسين، لكن يجد معظم المديرين أن الواقع أكثر صعوبة وتعقيدًا من النظريات الموجودة فى الكتب أو الدورات التدريبية، لذلك ويجب تعديل أفضل أطر العمل لتتناسب مع أسلوب المدير والموقف القائم، بعبارة أخرى، تتفوق الخبرة وإدراك النمط على النظرية.

إن أهمية إدراك النمط والاستفادة من الخبرة تعنى أنه يجب تغيير نمط التنمية الإدارية؛ لأنه سيظل هناك مجال أمام الكتب والدورات التدريبية والنظريات؛ فكل هذه الأشياء تعتمد إلى حد ما على الخبرات المتراكمة الخاصة بآلاف المديرين، لكن المديرين يرغبون فى معرفة ما يؤتى ثماره فى سياق العمل الخاص بهم. إن خبرة الآخرين فى مجالات أخرى أمر مثير للاهتمام، لكنه أقل ارتباطًا بما يقومون به؛ فعلى سبيل المثال، لعل المدرسين وضباط الجيش وموظفى البنوك وعلماء الكيمياء والموظفين المدنيين يستفيدون من حديثهم مع بعضهم، ولكن عندما يرغبون فى معرفة ما يفيدهم حقًّا فى عملهم، فإنهم يرجعون إلى أقرانهم الذين يعملون فى المجال نفسه وفى نمط العمل نفسه؛ فالأقران يعرفون التحديات التى تواجههم.

يجب أن تبتعد التنمية الإدارية عن عالم بائعى برامج التدريب، لأنهم حتى إذا قاموا بتعديل دوراتهم التدريبية، فإنهم مازالوا يفرضون رؤيتهم للعالم الخارجة على واقعك. وتمكن التنمية الأكثر فاعلية الأقران من التعلم من بعضهم بطريقة منهجية، وهذا يحدث بالفعل: ففى عالم التعليم تُعد «فرق التعلم الفعال» طرقًا ممتازة تمكن المدرسين من أن يتعلموا من بعضهم. إن تجربة التعلم من مجموعة الأقران لها أهمية ومصداقية، وهو ما لن تحصل عليه من أى مصدر تدريب خارجى. إن

دور القائمين على التدريب ليس نشر النظريات الكبرى، بل هو متعلق أكثر بعمليات الهيكلة وتحفيز عمليات تعليم الأقران.

الذكاء السياسى: أهلاً بالثورة

مهارات الذكاء السياسى هى قلب الثورة التى يعايشها المديرون، وتُعد إجادة السياسات مفتاحًا للنجاح والقيادة فى فوضى العالم الجديد؛ حيث لم يعد بإمكان المديرين الاعتماد على السلطة الرسمية من أجل إنجاز الأعمال، بل يجب أن يتعلموا اكتساب السلطة غير الرسمية وكيفية استغلالها، وهذا عائق آخر أمام المديرين يجب عليهم تخطيه. وبما أن هذا المفهوم جديد، فهو يستحق الاستكشاف بمزيد من التفصيل حتى نعرف ما يعنيه وما لا يعنيه.

ليس المقصود بالذكاء السياسى محاولات تحقيق الطموح الشخصى وخيانة الأقران، ولكن الشكل الفاسد من أشكال الذكاء السياسى سيظل موجودًا ما دامت المجتمعات البشرية قائمة. لكن الذكاء السياسى هو فن إنجاز العمل فى مؤسسة، وخاصة حين يجد المديرون أن مسئولياتهم تفوق سلطتهم؛ فالذكاء السياسى معنى باكتساب السلطة غير الرسمية لتحقيق متطلبات العمل الرسمية، وهو لب الإدارة كما يمارسها معظم المديرين الآن.

إن ما ذكرناه آنفًا هو بعض من المهارات الأساسية التى تؤلف مهارات الذكاء السياسى، وفيما يلى تكرار لما سبق أن ذكرناه:

- بناء شبكات تعتمد على الثقة والنفوذ.
- عقد التحالفات من أجل إنجاز العمل.

- التعامل مع الصراعات.
- وضع جدول عمل المؤسسة للوفاء باحتياجاتك.
- التعامل مع الصراعات والاعتراضات داخل المؤسسة.
- السيطرة على اللبس والغموض.
- إيجاد المهام والمشروعات المناسبة للعمل عليها.
- اكتشاف القوانين الفعلية للصمود والنجاح فى شركتك.

إن فهم مهارات الذكاء السياسى الفعالة فن ناشئ، ورغم ذلك، كما هى الحال مع حاصل الذكاء والذكاء العاطفى، فهناك أنماط سلوكية ثابتة تحدد المديرين الذين يتمتعون بمستوى فعَّالٍ من الذكاء السياسى فى مقابل المستويات الأقل فاعلية. وهذا الموضوع تمت مناقشته فى كتاب *How to Lead*، وباستفاضة أكثر فى كتاب *Power At Work*. وإليك أربعة أنماط من هذه السلوكيات:

١. تكوين شبكة. يقوم المديرون الذين يتحلون بدرجة عالية من الذكاء السياسى ببناء شبكة من السلطة والنفوذ غير الرسميين، وهذه الشبكة لا تعتمد على الصداقة، بل تعتمد على المصالح المشتركة والاحترام المتبادل. وتتمتع شبكات السلطة باقتصاديات شبكة العلاقات؛ فكلما كانت الشبكة قوية، كانت عامل جذب أكبر لاشتراك الآخرين فيها. فالشبكات القوية تزداد قوة، والضعيفة تزداد ضعفًا، وهذا الأمر ملحوظ فى معظم المؤسسات؛ فذوو السلطة يجذبون المزيد من السلطة، فى حين أن من لا يندرجون فى هذه القائمة يجدون صعوبة بالغة للدخول إلى هذه القائمة، وهذا الأمر مهم بالنسبة لإدارة المسار المهنى. وحين يتم اختيار مدير كفء للعمل فى مؤسسة جديدة، تحدث كارثة عادة؛ فهذا المدير الكفء كان فعالًا

للغاية على الأرجح نظرًا لشبكة السلطة التى كونها بعناية على مدار سنوات العمل مع جهة العمل الأخيرة، لكن فى المؤسسة الجديدة، لا يملك هذا المدير شبكة نفوذ، ومن ثم لا يمكنه إنجاز العمل. وفجأة يصير هذا المدير غير فعال، وفى النهاية يترك العمل متذرعًا باختلاف الثقافة داخل المؤسسة وأسباب أخرى - لكن عادة ما يكون السبب الضمنى معنى بالسلطة والفاعلية.

٢. *بناء الثقة*. من السهل الحديث عن شبكة العلاقات، لكن التنفيذ صعب. والشبكات يتم بناؤها خطوة بخطوة، وهذا يتطلب بناء الثقة مع مجموعة من الأشخاص عبر المؤسسة، لا يحظون بالمناصب نفسها أو وجهات النظر أو الشخصية مثلك. والثقة فى سياق العمل التجارى تعكس ثلاثة عوامل:

(أ) البحث عن القيم والأهداف والأولويات المشتركة، وهذا الأمر متعلق إلى حد ما بأجندات العمل؛ فقد يحظى قسم التسويق وقسم الماليات بأولويات مختلفة، ولكن يشترك كل منهما فى الحاجة إلى زيادة أرباح الشركة. ومن الممكن إيجاد أرض مشتركة فى مكان ما، ولن يبحث من يتمتعون بالكفاءة السياسية عن أرض مشتركة تتسم بالعقلانية وحسب (أولويات العمل التجارى)، ولكنهم سيبحثون أيضًا عن أرض مشتركة تتسم بالعاطفية، وربما يتمثل هذا فى مصالح مشتركة تتعدى نطاق العمل أو توجهات مشتركة تتعلق بالطريقة التى يجب أن يسير العمل وفقًا لها، والتحدث بمفردات اللغة نفسها يبنى الثقة.

(ب) التأكيد على المصداقية. ربما نعجب بالأشخاص الذين يشاركوننا القيم والأولويات نفسها، ولكننا لا نثق بهم ما لم يستطيعوا الوفاء بوعودهم. وتأتى المصداقية من أصغر الأشياء، مثل متابعة الاجتماعات من خلال إرسال محاضر الجلسات أو إرسال

خطابـات الشكر سريعًا. وإذا ما أخفقنا فـى الوفاء بالالتزامات الكبرى، فإننا نفشل، وهـذا الأمر يتطلب أكثر من مجرد التحلى بأمانـة رجـل السياسة؛ فرجـال السياسة يفترضـون دومًا أنهم أمنـاء حتى يثبـت عكس ذلك فـى قاعات المحاكـم، ومن النفاق والخـداع أن تقول شيئًا بينمـا تخفى شيئًا آخـر. وتواجه الأمانة فى العمل التجارى عائقًا أكبر، فهى تتطلب وضع توقعات واضحة والوفاء بها، فإذا لم يتم الوفاء بالتوقعات، فلن يمكنك الاستعانة بحديـث الساسـة لتفـادى وقـوع الأضـرار. إن مهـارات الذكاء السياسـى أبعد ما تكون عـن الانتهازية والخـداع، بل هـى معنية بالأمانة والنزاهة.

(ج) إدارة المخاطـر. يتجنـب معظـم الناس خوض المخاطر، وكلما كانـت المخاطـرة أعظـم، كان الأمـر يتطلب المزيد مـن الثقة؛ فقد أثـق فى شخص غريب حين يصـف لى اتجاهات الطريق، لكننى لـن أئتمن الغريب على مدخراتـى. وبالنسبة للمديرين، فهذا يعنى أن الثقة يجب أن تنمو بصورة متزايدة. وعندما نبين أننـا موضع ثقة فيمـا يخص أصغر الأشيـاء، فإننا نكتسب حق الائتمان على أشياء أكبر. وإذا كان أمامنا مشروع كبير محفوف بالمخاطر، فإننـا بحاجة إلى تقسيمـه إلى قطع صغيرة، بمعنى أن نقوم بإعداد مرحلـة تجريبية نرسى من خلالها أمانتنا، ثم نقسم المشروع إلى مراحل بحيث تحتوى كل مرحلة على قدر أقل من المخاطرة.

٣. *السيطرة.* اتُّهم «جون ميجور» - حين كان فى منصب رئيس الوزراء - بأنه يشغل منصبًا ولكن بلا سلطات؛ فالسلطة ليست معنية بالمنصب وحسب، بل هى معنية بكيفية استغلال هذا المنصب. لذا

فعليك أن تحظى بالسيطرة - فإما أنك تستغل السلطة أو تخسرها. ويمتلك المديرون الذين يتحلون بمستوى عالٍ من الذكاء السياسى طريقتين بسيطتين للسيطرة:

(أ) رواية القصص. إذا كنت تتمتع بدرجة عالية من الثقافة، فيمكننا أن نطلق على ذلك ابتكار الرؤية. احك قصة تبين الوضع الذى عليه قسمك، وإلى أين سيصير وكيف سيحقق القسم رؤيته، بعبارة أخرى، ضع خطة. اجعل الأمر مبسطًا؛ حيث إن أبسط الخطط يتم تذكرها، ناهيك عن سهولة تنفيذها. وتعنى البساطة أن تبدأ حديثك بعبارة على غرار: «فى هذا العام سنقوم بتقليل النفقات» أو «سنتصدر السوق بهذا الجهاز الجديد» أو «هذا العام سنركز على الجودة وعدم وجود عيوب». ويتيح لك تبسيط الخطة على هيئة قصة تحديد الأولويات وحشد الجهود، فهى ستحدد لك ما لن تقوم به، وبالتالى تجعلك تركز على ما هو مهم بالنسبة لك. إن استخلاص البساطة من التعقيد قد يكون صعبًا، وعادة ما يستلزم الشجاعة؛ لأنه يعنى القيام بخيارات.

(ب) المبادرة والاستباق، بمعنى أنك إذا كنت ترغب فى وضع جدول أعمال، فكن الأول فى اقتراح جدول الأعمال، أى اجعل المناقشة تدور حول توقعاتك. وإذا كنت ترغب فى التفاوض على ميزانية جيدة للعام القادم، فضع التوقعات فى وقت مبكر من العام وادعم النقاش فى هذا الصدد. ففى أية مؤسسة، هناك فترات من الشك والارتياب حين لا يعرف أحد ما الذى يتعين القيام به، والمديرون الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الذكاء السياسى يتغلبون على الارتياب من خلال قطع الوعود بالمبادرة بالفعل. إن المبادرة والاستباق يمكنان المديرين من السيطرة وتحديد

جـدول الأعمال بما يتوافق معهم بدلاً من أن يسمحوا للأحداث بأن تملى عليهم ما يتعين القيام به.

٤. *اختر ميدان معركتك*. تعج المؤسسات بالصراعات، ويزداد نطاق الصراعات عندما تتم عرقلة العمل فى المؤسسات وعند الانتقال من الهيكل الوظيفى التقليدى إلى هيكل المصفوفة، ومن ثم يتعين على المديرين التعامل مع قاعدة أكبر من الموظفين ذات أولويات متصارعة، ومن المفيد أن تحدد المعارك التى ستخوضها. ومنذ أكثر من ٢٥٠٠ عام، قام «صن تزو» - مؤلف كتاب (فن الحرب) - بتحديد ثلاث قواعد للمعارك، والتى تنطبق على عالم اليوم تمامًا:

- لا تحارب إلا إذا كانت الجائزة تستحق العراك.
- لا تحارب إلا إذا كنت متأكدًا من الفوز.
- لا تحارب إلا إذا لم تكن أمامك طريقة أخرى لتحقيق هدفك.

وعادة ما تخفق معظم معارك الشركات فى قاعدة واحدة على الأقل، وفى بعض الأحيان تفشل فى تحقيق القواعد الثلاث كلها. ويعرف المديرون الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الذكاء السياسى متى يخوضون المعارك؛ لأنهم يركزون على المحصلات النهائية. فإذا كانوا يعرفون ما يمثل أهمية وما ينبغى عليهم تحقيقه، فإنهم يعرفون أى المعارك عليهم خوضها.

من الواضح أن هناك الكثير والكثير فيما يتعلق بفن التحلى بمستوى عالٍ من الذكاء السياسى. وتشتمل بعض مهارات الذكاء السياسى الأخرى على ما يلى:

- كيف تنسب الفضل إليك (بأن تتظاهر بأنك تمنحه للآخرين).
- كيف يمكنك أن تكتسب شهرة وتحتفظ بها.

- كيف تركز على المحصلات النهائية والنتائج.
- كيف تجد مصادر النفوذ داخل الشركة.
- كيف تبحث عن الدور المناسب لك وتقوم به.
- كيف تجد المهام المناسبة والمشروعات المناسبة.

وتعكس هذه المهارات الواقع اليومى والتحديات اليومية التى يواجهها العديد من المديرين، وهذه المهارات تساعد على التمييز بين المديرين الناجحين والمديرين الفاشلين. ورغم أن المديرين يعرفون أهمية هذه المهارات، فإنهم لا يُتبعونها بأنظمة تقييم، ولا يتلقون عليها تدريبًا. وفى الواقع، تتجاهل نظرية الإدارة هذه المهارات لصالح المهارات التقليدية الخاصة بحاصل الذكاء والذكاء العاطفى.

إن التحامل ضد مهارات الذكاء السياسى ليس فى صالح المديرين والشركات على حد سواء، فتنمية مهارات الذكاء السياسى تنمى قدرة المديرين على إنجاز العمل فى المؤسسات التى تتسم بالتعقيد، وهذه المهارات مهارات عملية تمكن المديرين من أن يكونوا عامل الربط الذى يربط أجزاء المؤسسة ببعضها. والمديرون الذين سيقودون فى ظل الفوضى التى تسود عالم اليوم هم المديريون الذين يتحلون بمستوى عالٍ من الذكاء السياسى؛ حيث يعد كافيًا أن تتمتع بمستوى عالٍ من حاصل الذكاء والذكاء العاطفى وحسب.

الخلاصة

لقــد تغيرت مهام المديرين مع تغير الاهتمامات، ولا يزال المديرون يلعبون دور عامــل الربــط الذى يربط بين أقســام المؤسسة، لكــن لم يعد دورهم يتلخصــ فى الربط بــين المستويــات العليــا والمستويات الدنيا مــن إدارة الشركــة، بل إن دورهم معنى بخلق شبكة للسلطة والنفوذ من أجل إنجاز العمــل من خلال الآخريــن، وهذا يتطلب مجموعة متغــيرة من المهارات؛ فلــم يعد دور المدير هو توليد الأفــكار كى يتم تنفيذها على أيدى العاملين بــلا أدنــى تفكير من جانبهــم، ولم تعد مهمتهم مقتصــرة على السيطرة والمراقبة، بل صارت تشتمل على إتقان مهارات شبكة العلاقات ومساعدة المؤسســة على اكتشاف أفضل حلٍ وتنفيذه. لقد تغيرت مهمة المديرين من مجرد إصدار التعليمات إلى تفويض السلطات، وهذا يجعل مهمة المديرين أصعب ولكن أكثر إغراء. وبالإضافة إلى مهارات حاصل الذكاء التقليدية، يجب على المديرين اكتســاب مهارات الذكاء العاطفى والذكاء السياسى، وكل هــذه المهــارات يمكن تعلمها. لقــد أصبح فى استطاعــة المديرين أن يتحكموا فى مصيرهم.

الفصل الحادى عشر

القادة: لم يعودوا أبطالًا

معظم الثورات لها قادة، والذين هم بالنسبة لبعض الناس أبطال، وبالنسبة للآخرين أشرار؛ فقد يكون بعضنا معجبًا بـ«لينين» و«ماو تسى تونج» و «نابليون» أو كارهًا لهم، لكن من المستحيل أن نشكك فى أنهم غيروا العالم. إن هؤلاء الثوريين المتعطشين للدماء دمروا اقتصاد بلادهم، وهذا تقليد بغيض حاكاه العديد من قادة الشركات والمصارف، وذلك من خلال التسبب فى التدمير الاقتصادى الذى نشأ عن أزمة الائتمان.

لكن ثورة عالم الأعمال لا تتلخص فى القادة، بل فى الطريقة التى تعمل بها الإدارة، أى فى القيادة وليس القادة. فنحن لن نرى أى قائد من عالم الأعمال يلوح بعلم ثورة ويعلن عن نظام عالمى جديد، بل على النقيض، فنحن نرى بأعيننا طبيعة القيادة نفسها وهى تتغير، والأسلوب القديم يفسح الطريق لأسلوب جديد من القيادة.

إن فوضى العالم الجديد تتحدى المعتقدات الراسخة المتعلقة بالقيادة. وفى هذا الفصل سوف نستكشف ثلاثة تحديات تواجه القيادة، ونقترح بعض الحلول لكل مشكلة:

١. الاعتقاد بأن القادة أبطال لا يزال قائمًا وقويًّا - وهو يأتى بنتائج عكسية.
٢. الأفكار السكسونية المتعلقة بالقيادة تدنو من تاريخ انتهاء صلاحيتها.
٣. تطوير القيادة، وماجستير إدارة الأعمال بشكل خاص، تعد نماذج معيبة.

خرافة القادة الأبطال

كل الناس يعجبون بالأبطال. وبدءًا من «باتمان» و"سوبرمان» إلى «تشرشل» و«مانديلا»، يركز كل من الواقع والخيال على الأبطال الذين ينقذون العالم، وعالم الأعمال ليس استثناءً. فحين ينجح قادة الأعمال، يعتبرون أبطالًا، وحين تفلس الشركات، يصبح هؤلاء الأبطال أشرارًا. وسواء فى حالة الازدهار أو الانهيار، يركز الإعلام على ذوى المناصب العليا فى المؤسسات، فتُنشَر صورهم فى جريدة «*فاينانشال تايمز*» أو يُنشَر رسم ساخر لهم فى صحيفة «*وول ستريت جورنال*»؛ فالأخبار التى تتعلق بالأشخاص ترفع معدل بيع الصحف، أما الأخبار حول نظم الإدارة فتؤدى إلى العكس.

فى الأوقات الجيدة، يتم تمجيد الأبطال. وقد أطلق على «فريد جودوين» اسم «فريد المختزل» لقدرته على اختزال التكاليف وزيادة الأرباح فى بنك إسكتلندا الملكى، وحين انهار البنك نتيجة سياسات البنك الفاشلة، تحول «فريد المختزل» إلى «فريد المنتفع»؛ فقد أصبح شخصية شريرة بحصوله على الحد الأقصى من المكافآت والمعاشات من البنك الذى دمره. إن شخصنة قصص نجاح وفشل بنك إسكتلندا

الملكـى مثيرة ولكنها مضللة؛ فـ«فريـد» لم يكن يعمل وحده، كذلك لم يكن بنـك إسكتلنـدا الملكـى البنك الوحيد المنهـار: ففى أواخر عـام ٢٠٠٨م، نجد أعظم الأسماء فى عـالم الأعمال المصرفية إما أفلست، أو احتاجت إلى إنقـاذ، أو تم الاستحـواذ عليهـا، ومن أبرز الأمثلـة على ذلك كل من «أمريـكان إنترناشيونـال جـروب»، و«ليمـان بـراذرز»، و«بـير ستيرنز»، و«ميريل لينشـ»، و«فانى ماى»، وبنك إسكتلنـدا الملكى، وشركة «إتش بى أو إسـ». إن التركيـز على القـادة بصفتهم أبطالًا أو أشـرارًا لا يساعدنا علـى فهم الأسباب الحقيقية وراء النجـاح أو الفشل فى معظم الشركات والصناعـات؛ حيث إن النجاح والفشل النظاميين يتعلقان بالنظام وليس بأفـراد، ولكن هذا يصعب من تبريـر الرواتب المرتفعة جدًّا التى يحصل عليها القليل من القادة.

إن خرافة القائد البطل ليست من صنع الإعلام؛ فهذه الخرافة شائعة داخل المؤسسات. والنشرات والتقارير السنوية الخاصة بالمؤسسات تشبه تقارير جريدة «برافدا» (الحقيقة) إبان الحقبة السوفيتية؛ فهى عبارة عن قصائد تمجيد للقادة العظام (أو بعض العاملين البطوليين). كذلك تنتشر خرافة القائد العظيم بين أعضاء مجلس الإدارة، فمنذ عام ١٩٦٥م، ارتفع متوسط رواتب المديرين التنفيذيين فى الولايات المتحدة من ٢٠ ضعف متوسط الدخل إلى ٢٠٠ ضعف متوسط الدخل، وارتفع راتب المدير التنفيذى العادى إلى الحد الأكبر كذلك؛ حيث وصل إلى ٢٧٥ ضعف متوسط الدخل للعامل العادى، بمعنى أن العامل العادى عليه أن يعمل لستة أضعاف عمره ليحصل على الراتب الذى يحصل عليه المدير التنفيذى العادى فى سنة. وجزء من هذا «الانفجار» فى رواتب المديرين التنفيذيين له طبيعة تقنية؛ فلجنة تحديد الرواتب الخاصة بالمؤسسة تنظر إلى المعيار القياسى لرواتب المديرين التنفيذيين، ثم تقرر أن مديرها التنفيذى يجب أن يحصل على راتب أعلى (وإلا فلماذا

يعينون مديرًا تنفيذيًّا؟)، وهكذا تدفع الشركة للمدير التنفيذى راتبًا فوق المتوسط، وهكذا يرتفع المعيار القياسى للمدير التنفيذى وترفع معه كل لجنة تحديد راتب المدير التنفيذى الخاص بها، وهكذا تأخذ رواتب المديرين التنفيذيين طريقًا متصاعدًا أحادى الاتجاه، بمعنى أنها تصعد فقط، لكنها لا تهبط. ولكن الجزء الأكبر من هذا «الانفجار فى رواتب المديرين التنفيذيين يرجع إلى الاعتقاد المتنامى بأن المديرين التنفيذيين أبطال: فالحل الوحيد للمشكلات التى تواجهها جميع الشركات هو تعيين المدير التنفيذى العظيم الذى سيغير كل شىء على نحو سحرى، بشرط أن نكافئه بالشكل المناسب. إن التحديات التى تواجهها الشركات تتجاوز قدرات أى بطل إلى حد كبير، وحتى «هرقل» نفسه كان سيعترض على تلك الفوضى الضاربة فى شركتى «جنرال موتورز وفورد».

إن قدرًا من الحقيقة يوجد داخل خرافة القادة العظام؛ فدائمًا ما ينطبق نموذج البطل القيادى على رواد الأعمال، فـ«كارنيجى»، و «جيه. بى. مورجان»، و«موريتا» (شركة سونى) فى الأجيال السابقة، و«برانسون ميتال» و«مردوخ» فى الجيل الحالى - كلها أسماء أبهرتنا، ولم تكن مؤسسات هؤلاء لتقوم لولا رؤاهم وقيادتهم، كما أن ثرواتهم تفوق أكثر أحلامنا جموحًا. وستستمر أجيال المستقبل فى الانبهار بالجيل التالى من رواد الأعمال العظام الذين سيجمعون ثروات عظيمة ويبنون شركات متفوقة.

لكن الغالبية العظمى من الشركات التجارية هى مؤسسات تراثية رحل مؤسسوها منذ زمن بعيد، وهذه المؤسسات لا تعتمد على عبقرية فرد، بل تعتمد على نظام بأكمله. كان «وارن بافت» قد راقب هذا الأمر بعناية حين كتب: «إننى أستثمر فقط فى الشركات التى يستطيع أى أحمق أن يديرها؛ لأنه فى يوم من الأيام سوف يأتى أحمق ليديرها». فإذا كان

بمقدور شخص أحمق أن يدير شركة ناجحة، فإن خرافة البطل القائد الذى يؤجر بسخاء بالغ ما هى إلا إهدار للمال.

فى كتابهما *Built to Last*، أظهر «كولينز» و«بوراس» فى دراستهما طويلة المدى للشركات أنه ليست هناك حاجة إلى قائد بطل؛ فالمديرون التنفيذيون للعديد من الشركات الناجحة ليسوا ذوى أسماء معروفة. الآن، لا يخلو أى بيت تقريبًا من القليل من منتجات شركة «بى آند جى»: المنظفات، ومستلزمات المرحاض، والمنتجات الورقية، ومستحضرات التجميل. ومع ذلك، لا يتذكر معظم الأشخاص أسماء أى من قادة «بى آند جى» إلا بصعوبة شديدة. منذ تأسيسها عام ١٨٣٧م، وضعت شركة «بى آند جى» هدفًا ثابتًا نصب أعينها، ألا وهو مضاعفة حجمها الفعلى كل ١٠ سنوات. قد لا يبدو هذا تقدمًا كبيرًا، ولكن على مدار ١٧٠ عامًا مكن هذا الهدف شركة «بى آند جى» من أن تصبح ماردًا اقتصاديًّا عالميًّا بأرباح تصل إلى ٨٣ مليار دولار، ورغم ذلك لا يجب عليك القيام بأفعال بطولية لتصبح عملاقًا. وبالمثل، لا يعرف معظم الأشخاص أسماء المديرين التنفيذيين الحاليين لشركتى «تويوتا» أو «هوندا»، بينما المديران التنفيذيان لشركتى «فورد» و«جنرال موتورز» المتعثرتين مرموقان بشكل كبير. وقليلون جدًّا هم من سمعوا عن المديرين التنفيذيين لشركات الخدمات المهنية العالمية الأكثر نجاحًا مثل «ديلويت»، أو « بى دبليو سى»، أو «كليفورد تشانس»، أو «لينكلاترز»، أو «بيكر آند ماكينزى». إن النجاح الدائم يهمس، أما النجاح أو الفشل الوقتى فيصرخ؛ لذلك نحن فى حاجة إلى الإنصات بعناية أكبر لهمسات النجاح.

إذا لم نكن نريد من قادتنا أن يكونوا أبطالًا، فماذا نريد منهم إذن؟

بناء على المقابلات والاستطلاعات التى أجريت مع أكثر من ٢٠٠٠ قائد فى القطاع العام والخاص الحر، توصلت إلى ما يمكن توقعه من

الأشخاص الذين يقودوننا؛ حيث إن السمات الخمس الأهم التى نتوقع وجودها فى قادتنا تتسم بالبساطة الشديدة:

- الرؤية
- القدرة على تحفيز الآخرين
- الحسم
- القدرة على إدارة الأزمات
- الإخلاص والأمانة

وسوف نكتشف معًا ما تعنيه كل من هذه الصفات على المستوى التطبيقى. ولكن قبل أن نفعل ذلك، لاحظ السمات المهمة التى لم يرد ذكرها ـ ستجد أنهما الكاريزما والإلهام. ربما يكون من الطيب أن يكون المرء ملهمًا، ولكن ذلك ليس بالأمر الضرورى، وهذا من حسن الحظ؛ فما من أحد من بين القادة الذين أجريت معهم مقابلات يمكن أن يوصف بكونه ذا شخصية كاريزمية أو أنه ملهم، ولكنهم جميعًا كانوا فعالين جدًّا فى مؤسساتهم. إن الكاريزما والإلهام لا يمكن أن يدرَّسا، وينبغى على العلوم الطبية أن تبتكر جراحة لزراعة الكاريزما، أما باقى السمات التى نتوقع تحلى قادتنا بها فيمكن اكتسابها بالتعلم إلى درجة الإتقان. فى الواقع، لا تحتاج الشركات إلى قادة ملهمين، بل تحتاج إلى قادة محترفين.

لننظر إلى ما نحتاج إليه حقًّا من قادتنا.

الرؤية

الرؤى أمر خطير؛ فمقابل كل قائد يقودك إلى «الأرض الموعودة»، هناك اثنا عشر آخرون يقودونك إلى أرض الخراب، ولقد قادت رؤية الرئيس «كينيدى» الخاصة بمحاربة الشيوعية أمريكا إلى القمر، ولكنها قادتها

إلى فيتنام كذلك. بالنسبة لقادة الأعمال، ليس من اللازم أن تكون الرؤى عظيمة أو بطولية، وليس عليك أن تكون مثل «مارتن لوثر كينج» فتقول: «لدىَّ حلم...». إذا كنت تحلم فى العمل، فاحتفظ بحلمك لنفسك؛ حيث إن الرؤية أبسط كثيرًا من ذلك - إنها قصة تتلخص فى ثلاثة عناصر:

- موقفنا الحالى
- الوجهة التى سنقصدها
- الكيفية التى سنصل بها إلى وجهتنا

ولجعل هذه القصة ملزمة وتحفيزية، يضيف القادة إلى هذه العناصر عنصرًا رابعًا هو «الدور المهم الذى يلعبه كل موظف فى مساعدة الطاقم بأكمله للوصول إلى وجهته». بعبارة أخرى، اجعل كل شخص يعتبر هذه الرؤية شخصية ومهمة بالنسبة له، على سبيل المثال، زيادة ربحية السهم بنسبة ١٥٪ قد لا يكون شديد الأهمية بالنسبة لحارس الشركة.

القدرة على تحفيز الآخرين

إن أداء القادة فى هذا الصدد يتسم بالضعف؛ فـ ٤٦٪ فقط ممن أجابوا عن الاستطلاع وصفوا قادتهم بالماهرين فى تحفيز فرق عملهم. إن التحفيز أكثر من مجرد إدارة التواصل مع الموظفين لمدة دقيقة بكلمات مجاملة اصطناعية، كذلك فإن القادة لا يملكون الوقت أو الطاقة لممارسة الطب النفسى، لذا لا بد أن يكون هناك حل وسط. لقد وجدنا سؤالًا، إن تمت الإجابة عنه بالإيجاب، فسوف يتم تصنيف القادة كبارعين فى كافة الجوانب الأخرى تقريبًا - وقد كان السؤال كالتالى: «مديرى يهتم بى وبمسارى المهنى» (أوافق/ لا أوافق). لذا أظهر اهتمامًا صادقًا بكل فرد

فى فريقك: راعهم ليراعوك، وقد يبدو الأمر بسيطًا، ولكنه ليس كذلك؛ فوسط طاحونة التفاصيل الإدارية، والسياسات، والأزمات، من السهل أن تنسى رعاية فريق العمل. وكل شخص له احتياجات مختلفة؛ ولكن استثمار الوقت فى الفريق يعود - بطبيعة الحال - بعوائد كبيرة.

الحسم

يبدو الحسم أحد تلك السمات الغامضة مثل التقدير الجيد والكاريزما، التى إما أن تمتلكها أو لا تمتلكها، لكن الحسم ليس أمرًا فطريًّا؛ حيث يمكنك أن تتعلمه. والقادة الحاسمون يتميزون عن الأشخاص غير الحاسمين بنقطتين:

- التمتع بالرؤية الواضحة، والقيم النقية، والأولويات الجلية؛ وهذا يُسهِّل كثيرًا من الحسم بين أمرين: كلاهما جذاب.
- الاستفادة من خبرات الآخرين. إذا كنت قد رأيت الأحداث نفسها تقع أمامك من قبل، فمن السهل أن تتوقع ما ستفعله بعد ذلك. وليس عليك أن تنتظر ٢٥ سنة لتكتسب مثل هذه الخبرة؛ فبإمكانك أن تتعلم من خبرات الآخرين كيفية التعامل مع أكثر المواقف إرباكًا، مثل التعامل مع مشكلات ضعف الأداء.

القدرة على إدارة الأزمات

الخوف، وعدم الوضوح، والشك هى الأعراض الطبيعية التى تصاحب معظم الأزمات. والمرءوسون يقدرون القادة الذين يستطيعون إزالة الخوف، وعدم الوضوح والشك، والقادة المهرة يخلقون الوضوح والأمل فى أحلك الظروف. إنهم يدفعون مرءوسيهم إلى العمل والتركيز على المستقبل بدلًا من تحليل الماضى أو إلقاء اللوم على الآخرين. وكما هى

الحال مع الحسم، فإن جزءًا كبيرًا من القدرة على إدارة الأزمات يمكن أن يكتسب بالتعلم. وتنجح الشركات المتخصصة فى مجال إدارة الأزمات ليس بسبب العبقرية الفطرية التى يتمتع بها مديروها، بل بسبب خبرتها التراكمية. والحال نفسها تنطبق على القادة، بمعنى أن التعلم من الخبرات الشخصية وخبرات الآخرين يحسن من قدرة القائد على إدارة الأزمات جيدًا.

الإخلاص والأمانة

بالنسبة لقادة الأعمال، لا يعنى التحلى بالصدق والأمانة التشدق بالفضائل والأخلاقيات؛ فهما أكثر أهمية واستدامة من ذلك. إن الإخلاص والأمانة يتبلوران بشكل أساسى فى الثقة؛ فزملاء العمل والعملاء لا يريدون أن يتعاملوا مع شخص لا يثقون به. يتضمن بناء الثقة إظهار امتلاكك بعض القيم والأهداف المشتركة: إظهار قدرتك على الوفاء بما تقوله، والتعامل فورًا حتى مع أكثر المواقف الصعبة التى يواجهها كل القادة. ومسألتا الإخلاص والأمانة هاتان محوريتان، بمعنى أن افتقار المرء لهاتين السمتين، يعنى افتقاره لكل الجوانب الإيجابية الأخرى.

إن الرسالة القوية من هذا البحث هى أننا لا نتوقع من قادتنا أن يكونوا أبطالًا خارقين ذوى شخصية كاريزمية، بل نتوقع منهم أن يكونوا محترفين - ومهارات القائد المحترف الفعال يمكن اكتسابها بالتعلم.

تاريخ صلاحية القائد الأنجلوسكسونى

تهيمن الرؤية الأنجلوسكسونية للعالم على أدبيات القيادة؛ فثلاثة من الكتب الرئيسة فى الإدارة والقيادة على مدار الأعوام الثلاثين الماضية

تقـوم، تقريبـا وحصريًّا، على رؤيـة أمريكية للعالم. فكتـب *In Search of Excellence* و *Built to Last* و *Good to Great* تغطـى أكـثر مـن ٨٨ شركـة. ومن بين تلك الشـركات الثمانى والثمانـين، لا توجد إلا شركة واحدة غير أمريكية؛ حيث تحدث كتاب Built to Last عن شركة «سونى»، التى يديرها رجل «ويلزى» حقق النجاح فى أمريكا.

منذ ثلاثين عامًا، ربما كان من المحتمل أن تصدق أن النموذج الأمريكى للإدارة والقيادة لم يكن مهيمنًا فحسب، بل كان النموذج الوحيد للإدارة الناجحة. ومنذ ذلك الحين، واجهت الهيمنة الأمريكية تحديًّا تمثل فى الصعود الآسيوى؛ فآسيا لم تكن مصدرًا للعمالة الرخيصة التى تمد «وول مارت» بالملابس والألعاب فحسب، بل إنها قامت بتحدى صناعات كاملة مثل صناعة السيارات، والإلكترونيات الاستهلاكية التى كانت أمريكا تهيمن عليها فى وقت ما. وفى عام ٢٠٠٨م، تفوقت «تويوتا» أخيرًا على «جنرال موتورز» باعتبارها أكبر شركة تصنيع سيارات فى العالم.

لقد أسفرت أزمة الائتمان عن إفراط وسائل الإعلام فى التعبير عن الأسى لانهيار الرأسمالية، لدرجة جعلت «جاك ويلش» - الذى أدار «جنرال إلكتريك» بكل شدة لمصلحة المساهمين - يتراجع عن موقفه هذا قائلًا: «فى الظاهر، تعتبر فكرة قيمة المساهمين أكثر الأفكار غباءً فى العالم». ورغم استخدام هذه اللغة المثيرة والتصريحات الصادمة، فإن الرأسمالية لم تنته، ولكن الوقت قد حان لإدراك أن هناك طرقًا أخرى للقيادة والنجاح. والمعركة الاقتصادية العالمية لا تتمحور فقط حول الأشكال المختلفة من الرأسمالية والموارد المختلفة للميزة المقارنة، بل تتعلق كذلك بطرق مختلفة فى القيادة.

كاختبار بسيط، قمت بإجراء مقارنة مزدوجة بين الأسلوبين البريطانى والفرنسى فى القيادة، بالشراكة مع جامعة «أكسفورد». فى الظاهر، لم يكن من المفترض أن يكونا مختلفين؛ ففى يوم مشرق يمكن أن تشاهد هاتان

الدولتان بعضهما عبر بحر «المانش»، كما أن سادس أكبر مدينة فرنسية - وفقًا لعدد المواطنين الفرنسيين الذين يعيشون هناك - هى لندن؛ حيث يعتبرها الفرنسيون مدينة فرنسية. وقد كان هذا من الصيحات المبكرة التى أطلقتها حملة الرئيس «ساركوزى» الانتخابية عام ٢٠٠٧م. وفيما يلى خلاصة النتائج الرئيسة: لقد أظهرت المقابلات المتتابعة عمق الاختلافات بين أسلوبى الإدارة الفرنسى والبريطانى.

- يشدد الفرنسيون كثيرًا على «التعليم»: فالذهاب إلى الكلية الوطنية للإدارة أو أى من الكليات الوطنية الأخرى يعد بمثابة تأشيرة عبور للترقى الوظيفى وشبكة النفوذ؛ فأكثر من نصف رؤساء الوزراء الفرنسيين قد تخرجوا فى الكلية الوطنية للإدارة، التى لا تخرِّج أكثر من ١٠٠ خريج سنويًّا. وقلة عدد الخريجين هذا يجعل جامعتى «أوكسفورد» و«هارفارد» كما لو أنهما مخصصتان لتعليم الرعاع!

جدول ١١ _ ١ النفقات غير المباشرة موزعة وفقًا للنشاط (الجهد المبذول)

المملكة المتحدة	فرنسا
الرؤية	القدرة على إدارة الأزمات
القدرة على تحفيز الآخرين	قوة شبكة علاقاته
الحسم	القدرة على تحفيز الآخرين
القدرة على إدارة الأزمات	الحسم
الإخلاص والأمانة	المهارات السياسية

- تتسم عملية اتخاذ القرار بالاختلاف الشديد: يتحدث الفرنسيون عن العملية والمرونة البريطانية، وهذه طريقة مهذبة لقول: إن

البريطانيين يغيرون سياساتهم فجأة ويتبنون أى سياسة أخرى تؤتى بثمارها معهم، بينما يتوصل الفرنسيـون إلى القرار الصحيح بتأنٍّ، ثم يلتزمون بتنفيذه.

- تختلـف وجهة النظر حـول التواصل والسلطة بـين البلدين. فالقادة الفرنسيـون يتوقعون أنهم سيشرحون قراراتهم بوضوح، لمرة واحدة، وبعـد ذلك سيتبـع كل الموظفين قيادتهم الحكيمـة. أما البريطانيون فيقضـون وقتًا أطول فـى الإقناع، كما أنهم يعتمـدون على سلطاتهم لتوصيل رسالاتهم؛ فهم يسعون إلى الالتزام بالقرار، وليس الخضوع فحسـب. إن الأسلوب الفرنسى ينجح أينما وجدت السلطة والتحكم، أما الطريقة البريطانية فهى أفضل فى المواقف الضبابية.

فى نهاية الدراسة، اتضح السبب وراء أن البريطانيين والفرنسيين قضوا تاريخهم المشترك وهم ألد أعداء وأفضل حلفاء؛ فهما متقاربان جدًّا ومختلفان جدًّا فى الوقت ذاته. والشىء الوحيد الذى اتفق الفرنسيون عليه هو أن القيادة الألمانية تعتبر كابوسًا مفزعًا؛ حيث لا مكان لديها للعقلانية، وإنما مجرد التركيز على تفاصيل إجرائية تؤدى إلى عدم مرونة بالغة. وبطبيعة الحال، فالألمان لديهم وجهة نظر مختلفة إلى حد ما.

إذا كان كل هذا العدد من الخلافات يوجد بين بلدين يمكن السفر بينهما بقطار يعبر نفق بحر «المانش»، فلا بد أن الاختلافات ستتضاعف بين الحضارات المختلفة. ويمكن الاطلاع على نموذج متحيز للغاية لتلك الاختلافات بين الحضارات فى الجدول ١١-٢.

يقـارن هذا الجـدول بـين أساليب القيـادة البريطانيـة، والفرنسية، واليابانيـة، والمجتمعـات التقليديـة. فالتقييـم اليابانى مبنـى على ثلاثة سنـوات قضيتها فى تأسيس مشـروع فى اليابان، أمـا منظور المجتمعات التقليديـة فيستنـد إلى سبع سنوات مـن الأبحاث الأصيلـة مع قبائل من

مـالى ومنغوليـا ومـن القطـب الشمـالى إلى أستراليا عبر بابـوا وغينيا الجديـدة وما وراءها. وقبل أن نسارع بنبذ منظـور المجتمعات التقليدية، مـن الجدير بالذكر أن المجتمعـات التقليدية قد صمدت لزمن أطول وفى ظـروف أصعب كثيرًا من معظم المؤسسـات الغربية. إن أقل من ٢٠٪ من الشـركات المدرجـة على مؤشـر «إس آند بى ٥٠٠» قـد صمدت على مدار الأعوام الخمسين الماضية. والقبيلة التى تصمد لجيل واحد لا تعتبر مثالاً ناجحًا، ولكن يجب أن نأخذ فى الاعتبار أنها تنجح بدون وجود مصرفيين، واستشاريـين، ومحامين، ومحاسبين، وطاقم مـوارد بشرية، ومكتب دعم تكنولوجيا المعلومـات، وحاسبات، وهواتف، وكهربـاء، ومياه جارية. لذا، ففى الأوقات العصيبة، من المؤكد أننا سنتعلم منهم شيئًا.

أما اليابان فهى مختلفة؛ فهى تبدو كأنها كوكب مختلف أكثر منها مجرد بلد مختلف. وإذا كانت اليابان تمثل لغزًا محيرًا لنا، فإن الغرب كذلك يمثل لغزًا محيرًا لليابان فى الغالب. وقد استجمع أحد قادة الأعمال اليابانيين شجاعته أخيرًا ليطرح علىَّ سؤالاً ظل يثير جنونه لسنوات فقال: «سيد «أوين»، كيف تتصافحون؟» حينها أصابتنى الدهشة؛ فتقليد الانحناء لدى اليابانيين مبهم بالنسبة لى، فى حين أن المصافحة تبدو فى منتهى البساطة. حاول الآن شرح قواعد المصافحة لليابانيين: متى تصافح الآخرين؟ من يقوم بالحركة الأولى؟ كيف لك أن تعرف أن الشخص الذى أمامك يرغب فى مصافحتك؟ ما مغزى المصافحة؟ فجأة سوف يبدو لك الانحناء بسيطًا بالمقارنة، بالمصافحة لأن هناك قواعد واضحة له، كما أن بطاقة العمل تبين لك الوضع الاجتماعى للشخص الذى أمامك، وبالتالى تعرف من يجب عليه أن ينحنى أولاً، وبشكل أشد ولمدة أطول. فإذا كان مثل هذا الشىء البسيط، المصافحة، مختلفًا إلى هذا الحد، فإن الأمور الأكثر أهمية مثل اتخاذ القرارات، والقوة، والسلطة، والتحفيز وكافة الأمور الأخرى المتعلقة بالقيادة تنطوى على اختلافات عميقة.

جدول ١١_٢ أساليب القيادة على مستوى العالم

العامل	المملكة المتحدة	اليابان	المجتمعات التقليدية	فرنسا
عمليات اتخاذ القرار	عملية، وواضحة	اتفاقية	مشتركة، ومنفتحة	صادرة من المناصب العليا، ومدروسة جيدًا
الهرمية الاجتماعية	نداء المدير باسمه الأول	لغة قائمة على الاحترام	السن والنوع	استخدام أنت/سيادتك فى الخطاب بناء على العلاقة
شبكات العلاقات	تقوم على المهنة	تقوم على مجموعة الشركات	تقوم على اسم العائلة	بحسب الخلفية الأكاديمية
بؤرة تركيز التعليم	الفنون الحرة	الرياضيات، والعلوم، والهندسة	تعليم غير رسمى، شفهى، والخبرات العامة	الرياضيات والعلوم.
الصناعات الأساسية	المدينة، الخدمات، الإعلام	الهندسة، والتصنيع	الاحتياجات الأساسية للعيش	الهندسة والكماليات
القيم	الأخلاقيات، وروح القانون	الأمانة والثقة بعيدًا عن القانون	احترام المجتمع	الأمانة، احترام نص القانون
التفويض	المسئولية تفوق السلطة	المسئولية الجمعية	الفصل بين المسئولية والسلطة	المسئولية تتطلب السلطة
التغذية الراجعة	غير مباشرة وإيجابية غالبًا	يحرص على تجنبها	لا يوجد	مباشرة، سلبية، تعليمية
لغة الجسد	خفية: غير مباشرة	الرسمية والتقاليد	صريحة	مباشرة وصريحة
الانفتاح الاقتصادى	عولمة لندن	منغلقة	ثنائى	منغلق: ثورى غير ارتقائى
القانون	القانون المشترك، والمرونة	تجنب استخدام القوانين	التقاليد والمبادئ الشخصية	القانون الرومانى: حيث يتسم بالوصفية البالغة
التفكير	واقعى	عملى	تقليدى	نظرى قائم على المبادئ
الاجتماعات	اتخاذ القرارات	تأكيد القرارات	اجتماعية	عرض الآراء، والدفاع عن المواقف.

إن هذا ليس وقت أو مكان إجراء دراسة أنثروبولوجية مطولة عامة عن أساليب القيادة فى الحضارات المختلفة، بل يكفى أن تلاحظ أن هناك اختلافات عميقة، وأن هذه الاختلافات مهمة، وأننا نفترض أن النموذج الأنجلوسكسونى للقيادة هو النموذج الوحيد القابل للتطبيق. ويكفى أن نضرب بضعة أمثلة لنوصل الفكرة، حتى لو اضطررنا للمبالغة قليلاً. قد تكون الاختلافات داخل الحضارة الواحدة بقدر الاختلافات بين الحضارات المختلفة، ولكن، كما هى الحال دائمًا، توضح المبالغة الاختلافات الشائعة نسبيًّا.

التفكير واتخاذ القرار

لقد لاحظنا بالفعل الاختلافات بين الأسلوبين العملى/المرن البريطانى والمتعقل الفرنسى، ولكن الأسلوب اليابانى يختلف مرة أخرى: فاليابانيون يميلون إلى العملية الشديدة، والتركيز على التفاصيل، كما أنهم ينمون ثقافة الإجماع؛ فالاجتماعات لا تعقد لاتخاذ القرارات، بل لتؤكد على الموافقة الجماعية التى سبق وتمت فى سرية. والنتيجة هى عملية بطيئة لاتخاذ قرار؛ ولكن التنفيذ سريع، وهذا على النقيض التام مما يحدث فى العديد من الشركات الأنجلوسكسونية، التى دائمًا ما تتسم عمليات اتخاذ القرار فيها بالسرعة الشديدة ولكن التنفيذ يكون بطيئًا. أما المجتمعات التقليدية فتختلف عن ذلك - مرة أخرى، فهى تتخذ القرار من خلال العودة إلى التقاليد والتاريخ الشفهى لاتخاذ القرارات؛ فالاحتكام إلى السلف يعد بمثابة مبدأ قوى جدًّا فى هذه الحضارات!

شبكات العلاقات

لقد رأينا بالفعل قوة المدرسة الفرنسية القديمة فى شبكات العلاقات، والتى تتناقض مع سلطة شبكات العلاقات المهنية والشخصية فى الثقافات

الأنجلوسكسونية (وبعض شبكات العلاقات من كلية إدارة الأعمال). وفى اليابان، لا تزال شبكات العلاقات تقوم على مجموعة من الشركات التى تترابط أسهمها معًا، والتى غالبًا ما تتمحور حول إحدى الشركات التجارية العظيمة (*الشركات التجارية العامة الكبرى*)، مثل «ماروبينى، إيتوتشو، ميتسوى، وميتسوبيشى»، وأرباح كل من هذه الشركات التجارية العامة الكبرى تفوق إجمالى الناتج المحلى السويسرى. أما فى المجتمعات التقليدية، فتقوم شبكات العلاقات على الروابط العائلية، مما يضاعف من أهمية الزواج، كذلك تقوم شبكات العلاقات بين الصينيين المشتتين فى جنوب شرقى آسيا على العلاقات العائلية؛ ففى الصين، تعد العلاقات (خاصة مع الحكومة) أمرًا أساسيًّا.

الهرمية الاجتماعية

فى العالم الأنجلوسكسونى، يدعَى المديرون بأسمائهم - على الأقل، تتم مراعاة المظاهر الخارجية التى تعكس التكافؤ والديمقراطية فى أكثر العلاقات اتسامًا بعدم التكافؤوعدم الديمقراطية. تتسم فرنسا بالتعقيد الناتج عن استخدام الضمائر أنت/ سيادتك فى لغة الخطاب، فى حين أن اليابان تتخطى ذلك بمراحل لتحظى بأكثر لغة قائمة على الاحترام فى العالم. ففى كل مرة تتحدث فيها، لا تقوم بتوصيل رسالة فحسب، ولكنك تؤكد مكانتك الاجتماعية بالنسبة للشخص الذى تتحدث إليه، بمعنى أن القواعد و الكلمات تتغير بحسب ما إذا كان الشخص الذى أمامك يحظى بمكانة اجتماعية أعلى منك أم لا. وتستند المكانة إما إلى منصبك فى الشركة، أو أهميتك بالنسبة للشركة، سواء كنت موردًا أو عميلًا، أما السيدات هناك، فيستعرن مكانة أزواجهن. أما فى العالم القبلى، فتقوم الهرمية الاجتماعية على السن والنوع، مع فصل واضح بين الأدوار وطقوس مفصلة تحتفى بالانتقال من مرحلة حياتية إلى أخرى.

إلى هذا الحد، يُفترض أنه من الواضح أن هناك وجهات نظر مختلفة جذريًّا فيما يتعلق بالقيادة والإدارة والتنظيم عبر أرجاء العالم. والأدبيات المهيمنة، التى تقوم على الرؤية الأمريكية للعالم تتسم بضيق الأفق. وحين كانت أمريكا الأكثر هيمنة وصاحبة أنجح اقتصاد على مستوى العالم، كان من الممكن أن تبرر هذه الرؤية ضيقة الأفق. أما الآن - وقد لحقت بقية دول العالم بأمريكا، بل وتقدمت عليها فى بعض المجالات كذلك - فقد بتنا نحتاج إلى توسيع أفقنا وإدراك أن هناك نماذج قيادة مختلفة فى الخارج.

فى النهاية، تعمل كل هذه العوامل على إطلاق العنان للإدارة، وليس علينا أن نتبع بعض النظريات الأكاديمية الخاصة بالقيادة، ولا ينبغى علينا كذلك أن نحاكى المعادلات التى يوصى بها رواد الأعمال وقادة الشركات التجارية الأنانيون فى سيرهم الذاتية؛ فالفرصة سانحة لنا كذلك لخلق معادلات القيادة الخاصة بنا؛ لأن هذه المعادلات تتخطى الحدود الضيقة التى تفرضها الاختلافات الفردية، والتى يصفها مؤشر أنماط الشخصيات لـ «مايرز» و «بريجز» وغيرهما.

يقضى الفكر الجديد بأن القيادة تعتمد على السياق المحيط؛ فما يصلح فى سياق ما قد لا يصلح فى غيره. على سبيل المثال، تعد المخاطرة بمثابة شريان الحياة بالنسبة لتاجر فى «وول ستريت»، بينما تعد بمثابة خطر جامح بالنسبة لموظف حكومى فى واشنطن. فالتاجر سوف يرحب بالمخاطرة، بينما سوف يتجنبها الموظف الحكومى، رغم أن كلًّا منهما يتخذ الإجراء السليم، بالنسبة لسياقاته. فالتجار يتحملون مخاطرات كبيرة جدًّا، فى حين أن الموظفين لا يتحملون إلا قليلًا جدًّا منها. بالطبع هذه المسألة لها جوانب سياسية ويمكن أن تكون محط جدال، ولكن ما لا يقبل الشك هو أن السياقات المختلفة تفرض مقاربات مختلفة.

تتسم المقاربات السياقية للقيادة بالوضوح الشديد لدرجة جعلت كافة الخبراء- الذين يزعم كل واحد منهم أنه توصل إلى صيغة فريدة للنجاح القيادى الشامل - يغفلون عنها. وكما ذكر «جورج أورويل»: «إن رؤية ما يقف أمام أنفك يتطلب الكثير من الكفاح المتواصل»، وهذا الكفاح يتجاوز قدرات الخبراء ومعادلات النجاح الخاصة بهم.

إذا كانت القيادة تعتمد على السياق، فإن هذا يطرح بعض التحديات المثيرة فيما يتعلق بكيفية تعلم القيادة - وذلك يشير ضمنًا إلى أنه من المستحيل أن نطبق معادلة، أو نقرأ كتابًا، أو نستمع إلى خطبة لنتحول فجأة إلى قادة باكتشاف بعض المعادلات السرية التى تحقق النجاح. وسنستكشف فيما يلى كيفية تعلم القيادة.

تطوير القيادة، وماجستير إدارة الأعمال بشكل خاص، ما هى إلا نماذج معيبة

فكر، للحظة، فى الكيفية التى تعلمت بها القيادة. لقد طرحت هذا السؤال على آلاف المديرين التنفيذيين، مع العلم أن الإجابات التى حصلت عليها كانت متماثلة إلى حد كبير. ولكى تجعل خياراتك أكثر بساطة، اختر اثنين من الوسائل الست الموضحة فيما يلى باعتبارهما الطريقتين الرئيستين اللتين استخدمتهما لاكتساب أسلوبك فى القيادة:

- الكتب
- الدورات التدريبية
- رؤساؤك فى العمل (بدروسهم الإيجابية أو السلبية)
- قدوة (داخل أو خارج العمل)

- الأنداد
- الخبرة

فى الواقع، ما من أحد يختار الكتب أو الدورات التدريبية - وقد تكون هذه أخبار سيئة لأى شخص يؤلف كتبًا أو يقدم دورات تدريبية. وبالإضافة إلى ذلك، إن لم يكن هناك أحد يرى أنه يتعلم شيئًا من الدورات التدريبية المقدمة، فإن هذا يضع قيمة مجال تطوير القيادة بأكمله فى موضع تساؤل. ورد الفعل هذا طبيعى جدًّا؛ فلا يستطيع أحد أن يبدأ فى قراءة كتاب من الغلاف للغلاف ليصبح بعدها قائدًا، حتى إن كان هذا الكتاب هو كتاب *How to Lead* من تأليفى.

على المستوى العملى، يتعلم الأشخاص القيادة من واقع خبراتهم الخاصة ومن خبرات الآخرين؛ فهم يرون شخصًا يفعل شيئًا عبقريًّا، فيقررون محاكاته بأنفسهم، فإن آتى ذلك بثماره معهم، يضيفونه إلى مستودع مهاراتهم. وحين يرون شخصًا يُخطئ، فإنهم يضعون نصب أعينهم ألا يقعوا فى هذا الخطأ نفسه. إن كل شخص يخلق أسلوبه الخاص فى القيادة، والذى يكون متميزًا بقدر تميز الحامض النووى، ولكن أسلوب القيادة هذا يقوم على تسول، واستعارة، وسرقة بعض أجزاء من أساليب القيادة المتميزة الخاصة بالعديد من الأشخاص.

إن تعلم القيادة بالخبرة يجعل الطريق إلى القيادة شبيهًا بالسير العشوائى؛ وهذا الأسلوب يهدر الوقت ويستهلكه. فإذا اخترت الخبرات الصحيحة، فسوف تجد الطريق السريع إلى النجاح، لكن إذا كنت غير محظوظ مع الخبرات، والفروض، والمديرين، فستجد نفسك تائهًا وسط أدغال الأداء الضعيف - وهنا تتجلى فائدة الكتب والدورات التدريبية؛ فأفضل الكتب والدورات التدريبية هى التى ستساعدك على وضع بعض القواعد المنظمة لرحلتك العشوائية للتعلم من خبرات الآخرين،

وستساعدك على تسريع عملية التعلم من الخبرات وستفيدك فى تطوير معادلة النجاح الخاصة بك.

أما أسوأ الكتب والدورات التدريبية فهى تلك التى تحاول أن تقدم لك معادلة شاملة لتتبعها: فى أسوأ الحالات، يعنى هذا أن تجلس وسط مجموعة محاولًا تخمين ما يفترض أن يكتبه المدرب على اللوح القلاب ليكون متوافقًا مع المادة التى اشترى حق تدريسها. أما البديل فهو أكثر متعة إلى حد ما، وهو تلك النسخة من الدورات التى تأتى فى شكل الخطباء المحفزين، فهؤلاء يريدون منا أن نصدق أنهم قد اكتشفوا سر القيادة؛ لأنهم أول من تسلقوا جبل «إيفرست» بظهورهم على عصا قافزة وهم عراة. وكلما كانت الحكايات أكثر إمتاعًا، كانت قيمتها العملية أقل. وهنا تقدم لنا كتب الحكمة القديمة تذكرة مناسبة للكيفية التى نتعامل بها مع مثل هؤلاء الأشخاص: «احذروا الأدعياء الكاذبين... فالكثير منهم سيظهرون وسيخدعون كثيرًا من البشر».

وبالأخذ فى الاعتبار طبيعة معظم الكتب والدورات التدريبية، لن نندهش حين نجد أن ميزانيات التدريب من بين أوائل النفقات التى يتم اقتطاعها فى الأوقات العصيبة؛ فعلى أى حال، لن يفوتك الكثير من الدورة التدريبية. وقد أجرى المعهد المرخص للأفراد والتنمية دراسة أوضحت السبب وراء رفض الأشخاص للدورات التدريبية. وكانت الأسباب الخمس الأولى هى:

- الانشغال الشديد فى العمل.
- الالتزامات الشخصية والأسرية.
- عدم كفاية التحفيز.
- رفض مديرى خط الإنتاج.
- ضعف ثقافة التعلم فى العمل.

تحتاج الأسباب إلى بعض التوضيح وهو ما سنراه فيما يلى:

- الانشغال الشديد فى العمل (= التدريب لا يمثل أولوية بالنسبة لى).
- الالتزامات الشخصية والأسرية (= التدريب لا يمثل أولوية بالنسبة لى).
- عدم كفاية التحفيز (= التدريب لا يمثل أولوية بالنسبة لى).
- رفض مديرى خط الإنتاج (= التدريب لا يمثل أولوية بالنسبة للمديرين).
- ضعف ثقافة التعلم فى العمل (= التدريب لا يمثل أولوية بالنسبة لأى شخص).

إن رفض الدورات التدريبية يزداد مع الترقى الوظيفى؛ فالمدير التنفيذى الجديد قد يكون حريصًا على تعلم مهارات جديدة. وبشكل خاص، تكون هناك شهية لاكتساب المهارات الفنية، وما من عار هنالك حين تعترف بأنك فى حاجة إلى تعلم المزيد حول الماليات، ولكن الحصول على دورة تدريبية فى التحفيز يعنى أنك لا تستطيع إدارة الموظفين جيدًا؛ وتعد هذه بمثابة نقطة ضعف لسنا على استعداد للاعتراف بها. إن هذا الخوف من الاعتراف بالنقائص يزداد كلما تدرجنا فى المناصب؛ فمدير تنفيذى كبير بخبرة تقدر بـ ٢٠ عامًا من النجاح المتواصل لن ينبهر ببساطة بمدرب يأتيه بنظرية تتحدى صيغة النجاح الخاصة به؛ حيث يتشبث المديرون عادة بما يؤتى ثماره على المستوى التطبيقى وليس على المستوى النظرى.

إن تلك الفجوة بين النظرية والتطبيق تكون فى أوضح صورها حين ننظر لماجستير إدارة الأعمال. وقد لاحظنا أن القادة يزعمون أنهم

يتعلمـون بشكل أساسى من المديرين، والقـدوة، والأنداد، والخبرات، وأن الكتب والـدورات التدريبية ليست مهمة بالنسبـة لهم على الإطلاق، ومع ذلك فإن ماجستير إدارة الأعمال يقوم على الكتب والدورات التدريبية.

من المؤكد أن ماجستير إدارة الأعمال لا يخلو من المميزات؛ لأن له فائدتين بالنسبة للطلاب:

أولًا والأهم، هو أنه يعتبر بمثابة وكالة توظيف تنفيذية مضمونة تساعد الطلاب على إعادة توجيه مسارهم الوظيفى أو تسريعه، وكليات الأعمال تقدم للموظفين خدمة مراقبة جودة جيدة، وتغيير المسار المهنى وتسريعه، خدمتان تستحقان أن تدفع مقابلهما الكثير من المال.

ثانيًا: تعمل كليات إدارة الأعمال على تنظيم قدر من المعرفة ونقله من جيل إلى الجيل الذى يليه - ولطالما كان ذلك بمثابة الهدف الرئيس لمعظم المؤسسات. والمعرفة التى يمكن تنظيمها هى المعرفة الواضحة: على سبيل المثال، الماليات، والمحاسبة، والتسويق بدرجة ما، والإستراتيجية، والتخطيط المؤسسى، ومثل هذه الفروع من المعرفة تعتبر مهارات فنية تستحق أن تكتسبها، ولكن المهارات التى ينبغى على القادة اكتسابها اليوم يصعب كثيرًا تنظيمها أو نقلها.

إن كلًّا من تحفيز الموظفين، وإدارة السياسات، وخلق شبكات النفوذ والثقة، والتعامل مع مديرك، وإدارة الصراعات والأزمات، وتولى التكاليف الصحيحة، وإنجاز الأمور - كلها مهارات يصعب تصنيفها أو تدريسها. ويتمثل جزء من هذه المشكلة فى أن كل شخص يقوم بهذه الأشياء على طريقته الخاصة، والطريقة المثلى للقيام بها تعتمد على السياق الذى تعمل فيه: شركة مواد كيماوية، أم منظمة تطوعية، أم بنك استثمارى، أم مصلحة حكومية - كما أن لكل بلد قواعدها المختلفة للصمود والنجاح. إن ماجستير إدارة الأعمال يبدو أنه منعزل فى برج عاجى حيث تعد الإدارة بمثابة فرع قائم، فى الأساس، على المنطقية والعقلانية، لكن أى

شخص يعمل فى مؤسسة يعرف أن المؤسسات ليست أماكن قائمة على العقلانية، وإنما هى أماكن سياسية إلى حد عميق، ومكتظة ببشر لهم آمالهم ومخاوفهم. فإن لم يكن بمقدورك أن تدير السياسات والعواطف، فلن يمكنك إدارة المؤسسات. إن هذه المهارات بحق؛ حيث إنها تتجاوز أفق كليات إدارة الأعمال. وهذا أمر يؤسف له، حيث تزعم جامعة «هارفارد»، على موقعها الإلكترونى، أنها «تركز على هدف واحد - تنمية القادة». إن المهارات الضمنية الخاصة بالقيادة هى الشىء الوحيد الذى لا يمكن لجامعة «هارفارد» أن تدرِّسه؛ حيث إن ماجستير إدارة الأعمال شهادة رفيعة المستوى، ويمكن أن تعلمك المهارات الإدارية والفنية، ولكنها لا تخرِّج قادة عظامًا، رغم شهرة اسم جامعة «هارفارد».

وقد تتبع كل من «هنرى منتزبيرج» و«جوزيف لامبل» مسار تسعة عشر «اسمًا لامعًا» من خريجى كلية «هارفارد» لإدارة الأعمال أصبحوا فيما بعد مديرين تنفيذيين. وها هو ما وجده «منتزبيرج»: «عشرة منهم فشلوا فشلًا ذريعًا (فأحدهم أفلست الشركة التى كان يديرها، وآخر تم فصله، وثالث أجرى عملية دمج أتت بنتائج عكسية، إلخ)، أما الأربعة الآخرون فكانت سجلاتهم مثيرة للشك على أفضل تقدير - خمسة فقط من بين هؤلاء التسعة عشر بدوا على ما يرام. وهذه الأرقام، رغم محدوديتها، تثبت فشل هذا الأسلوب».

إن مـن تسبب فى أزمـة الائتمان هم حملة ماجستير إدارة الأعمال، الذيـن اعتلوا المناصـب العليا فى المؤسسـات المالية وجمعـوا منها مبالغ ماليـة مهولة بينمـا كانت شركاتهم تنهـار. ولا يمكن إلقـاء كل اللوم فى هـذا الصدد على جامعة «هارفـارد» أو ماجستير إدارة الأعمال، ولكنهما يعـدان جـزءًا من المشكلـة وليس الحـل. إن منهجية دراسـات الحالات تفترض أنك إن قـرأت عن مؤسسـة بعينها لم تكن تعلـم شيئًا عنها من

قبل، فسوف تستطيع بين عشية وضحاها أن تحدد مستقبل هذه المؤسسة. إن ماجستير إدارة الأعمال يفرخ أجيالًا من الأشخاص الطموحين الذين يملكون بعض المهارات التقنية، ولكنهم لا يملكون أى قدرة قيادية. وليس من المثير للدهشة، أن هؤلاء يدخلون العوالم المهنية الآمنة للشركات الاستشارية والمصارف؛ فالمرء لا يحتاج إلى قدرة عظيمة على القيادة لتداول السندات أو إعداد عرض تقديمى على برنامج «باوربوينت». وفى الوقت ذاته، من الجدير بالملاحظة أن رواد الأعمال الذين يحتاجون حقًا إلى المواهب القيادية ليس من بينهم من يحمل ماجستير إدارة الأعمال؛ فكل من «جيتس»، و«بافيت»، و«جوبز»، و«ميتال»، و«أبراموفيتش» قد نجوا من لعنة ماجستير إدارة الأعمال.

الخلاصة

تعتبر القيادة سياقية، شأنها شأن أى نجاح آخر فى عالم الأعمال. وتعتمد النماذج المختلفة للصمود والنجاح على أسلوبك الشخصى، وعلى المجال الذى تعمل فيه والبلد الذى تعيش فيه. والسعى وراء التقليدية إهدار للوقت؛ فليست هناك صيغة كونية للنجاح، وبشكل خاص، لم يعد هناك وجود للحكمة التقليدية التى ترى أن نموذج القيادة الأمريكى هو النموذج الكونى للنجاح؛ فقد أظهر بزوغ شمس آسيا أن هناك نماذج أخرى، وأن هذه النماذج يمكن أن تكون ناجحة مثل النموذج الأمريكى تمامًا - وهذا الأمر يجعل من معظم معاهد صناعة القادة، والعديد من الكتب والدورات التدريبية أشياء تعوزها القيمة. إن الشك الذى ينظر به المديرون المتمرسون للدورات التدريبية على القيادة له ما يبرره، وهناك بعض العروض الجيدة، لكن أغلب المعروض سيئ. إن درجة ماجستير

إدارة الأعمال لن تفيد فى تعلم القيادة، بل ستفيد فى إدارة المسار المهنى ومنح الطلاب القليل من المهارات الإدارية التقنية.

وإليكم بعض الأنباء الجيدة للقادة الطموحين: إننا لسنا فى حاجة إلى التعرف على أحدث النظريات ومحاولة التشبه بغيرنا، بل نحن فى حاجة إلى خلق معدلات النجاح الخاصة بنا، بناء على خبراتنا الخاصة، وعلى مراقبة نجاحات وإخفاقات أندادنا ومديرينا وقدواتنا. وتقتصر الفائدة التى تقدمها الكتب والدورات التدريبية على تقديم بعض الأطر ووضع بعض القواعد لرحلة اكتساب الخبرة العشوائية.

إن حرية التعلم المتاحة لنا ليست مجرد فرصة، بل ضرورة. فإذا كنا سنتنافس مع باقى دول العالم، فعلينا أن نتعلم منها، وإلا سنُهزم على أيديها ــ علينا أن نخرج من شرنقتنا. إن القيادة الحقيقية لا تعنى اتباع الحكمة الموروثة والامتثال للعقيدة القائمة؛ فبهذا الشكل تكون مهمتنا مقتصرة على الحفاظ على وضع متوارث، لكن القيادة الحقيقية هى أخذ الأشخاص إلى حيث لا يكونون وحدهم، وهذا يتطلب التغيير والابتكار لمسايرة عالم دائم التغير. إننا نملك حرية الاختلاف، ولكن علينا كذلك أن نتحمل مسئولية الاختلاف إذا كنا نرغب فى أن نكون قادة مؤثرين.

الخاتمة

لقد ساعدت الإدارة الحديثة الإنسانية على تحقيق مستوى فائق من التقدم والرخاء. وقد تأسست الإدارة على المُثل الخاصة بحركة التنوير التى شجعت الثورة الصناعية، كالاستفسارات والمعايير القياسية والتحسين والعلم، وأدى هذا إلى البحث عن المعادلات التى تساعد المديرين والشركات على تحسين إستراتيجية العمل والقيادة والإدارة المالية والجودة والإنتاجية. وقد كانت هذه المعادلات فعالة للغاية، لذلك قضت على الممارسات القديمة المعتمدة على التجربة والخبرة.

رغم ذلك، فإن الإدارة الحديثة تقترب من نهايتها، فلم تعد المعادلات المبسطة تبنى النجاحات، بل صارت تبنى صروحًا للفشل، ومن الصعب اكتساب ميزة تنافسية حين يطبق الجميع القواعد نفسها الخاصة بإستراتيجية العمل والقيادة والماليات والتنظيم مع موظفين بالقدر نفسه من المؤهلات، فتكون النتيجة هى ما نراه فى العديد من المجالات، ألا وهو مأزق المنافسة؛ حيث يتعين على الإدارة أن تسرع من وتيرة إدارتها كل عام ببساطة لتظل أهلًا للمنافسة - إنها طريقة قاسية للبقاء!

لقد فقدت معادلات النجاح السحرية سحرها؛ فالشركات الكبرى التى تحرص على تقليدها تفشل مثلها مثل الشركات التى لا تتبع أساليب

الخبراء والأكاديميين، وتواجه الشركات العريقة تحديات أمام الشركات الناشئة التى ليس لديها أى موارد سوى فكرة جيدة وقدر كبير من الطموح. وتجد الشركات الناجحة أنه من الصعوبة بمكان أن تتكيف وتتغير من أجل مواكبة الشركات الناشئة التى تبدو أنها تستعين بمجموعة مختلفة من القواعد والمعادلات، وفجأة تصير معادلة النجاح سجنًا لا تستطيع الشركات المتمرسة الفرار منه.

لقد فشلت معادلات النجاح القديمة؛ لأن العالم يتغير، والعالم الجديد بحاجة إلى أساليب جديدة، والتغييرات ليست صغيرة، بل هى كبيرة؛ فالسلطة تتحول من المنتجين إلى المستهلكين، ومن الغرب إلى الشرق، ومن المساهمين إلى المديرين، وصار كل من المديرين والشركات أكثر تخصصًا. إن سلاسل القيمة تنقسم وتتوزع حول العالم فى الوقت نفسه، ويظهر منافسون جدد فجأة. وقد تمكن التكنولوجيا من حدوث هذه التغيرات، لكننا لا نزال بحاجة إلى معرفة كيفية السيطرة على التكنولوجيا قبل أن تسيطر هى علينا.

لقد تحررنا من أسر طغيان النمطية لنصير أسرى طغيان الحرية، ولم تعد معادلات الماضى المريحة تؤتى بثمارها؛ حيث إن الاعتماد على صاحب عمل واحد والعمل فى وظيفة واحدة مدى الحياة لم يعد موجودًا. وتأتى الحرية مع المسئولية والضغط والإبهام؛ فلسنا أحرارًا بشأن تغيير القواعد، بل يجب أن نعمل لتحديد قواعد الصمود والنجاح من أجل أنفسنا وشركاتنا.

وتواجه الشركات خيارًا بشأن كيفية مواكبة العالم الجديد، وتستمر معظم الشركات المتمرسة فى إدارة العمل بوتيرة أسرع فى طاحونة من التحسينات المتزايدة: تحسين الجودة وتقديم منتجات جديدة والتفكير وتنظيم الإنتاج والإدارة والحفاظ على الأسواق الموجودة. وستقوم

الشـركات - التـى تتمتع بجـرأة الاختـلاف - ببناء المستقبـل من خلال تقـديم نماذج عمل جديدة وأفكار جديدة. وسـوف تفشل شركات كثيرة، لكن الشركات الناجحة ستكون عمالقة الغد.

يجـب أن يتعلـم المديـرون أيضًا طرق نجـاح جديدة؛ فهـم لم يعودوا يمثلون حلقة ربط بين قمة الهيكل المؤسسى وقاعه. لقد أفسحت السيطرة والمراقبة مجالاً للتعاون والالتـزام، بمعنى التنسيق بين الوظائف المختلفة فـى الشركـة وبناء الالتـزام من جانـب الأشخاص الذيـن لا يخضعون لسلطتهم. ومـن أجل إنجاز العمل، لم يعد المديـرون بحاجة إلى مهارات الذكاء والتواصل مع الآخرين كما سبق وحسب، بل هم بحاجة إلى المهارات السياسيـة لتوحيد الشركة حول جـدول أعمالهم - وهذا أمر صعب، لكنه مرض أكثر مما سبق.

إن التكنولوجيـا تساعد المديرين وتعرقلهم؛ فهى تساعدهم من خلال تحسـين الإنتاجية علـى المستوى الشخصـى، ولكنهـا تعرقلهم من خلال زيـادة مستوى التوقعات ولا تعطيهـم متنفسًا بعيدًا عن العمل. ربما نترك مكان العمل، لكن العمل نفسه لا يتركنا أبدًا على ما يبدو!

إن أحدًا لا يستطيع أن يعرف ما يخبئه المستقبل، وهذا الكتاب لا يدعى التنبـؤ بالغيب، بل إنه يرسم خريطة للثورة التى تحيط بنا من كل جانب. ومـن خلال هذه الخريطة، باستطاعتنا أن نختار الطريق الذى سنسلكه. إنه طريـق محفوف بالمخاطر الكبرى والفرص العظيمـة، وبغض النظر عـن الاختيار الذى ستقوم به، وبغض النظر عـن الطريق الذى ستسلكه، استمتع برحلتك.

الفهرس







جو أوين هو الكاتب صاحب المؤلفات الأكثر مبيعًا فى مجال المبيعات، بالإضافة إلى كونه قائدًا ورائدًا فى مجال العمل الاجتماعى وخطيبًا يطبق ما ينادى به.

كان أفضل بائع لحفاظات الأطفال فى برمنجهام، وهو أول من أدخل الحبيبات الزرقاء بمسحوق الغسيل Daz. كما قاد شركة فى اليابان لمدة ثلاثة أعوام، وكان شريكًا فى مؤسسة Accenture، وهو المهندس المعمارى لما يعرف الآن ببنك HBOS التجارى. وقد شارك فى تأسيس أربع مؤسسات خيرية هى: Teach First التى تعد إحدى أهم المؤسسات التى تقوم بتعيين الخريجين فى المملكة المتحدة، وكذلك مؤسسة Future Leaders and Teaching Leaders والتى تقوم بتدريب مديرى مدارس المدينة، ومؤسسة Startup التى تساعد المجرمين على بدء أعمالهم الخاصة حال إطلاق سراحهم.

كما أنه مؤلف الكتب الرائعة *How to Lead* و *How to Manage* و *Tribal Business School*.





الإدارة الحديثة تموت تحت وطأة تناقضاتها، والنظام القديم يفسح الطريق أمام فوضى عالمية جديدة.

ما العمل إذن؟

جو أوين، الكاتب صاحب المؤلفات الأكثر مبيعًا فى مجال إدارة الأعمال، هو مرشدك فى هذا العالم الحديث المحير والخطير؛ حيث يوضح لك كتاب **وفاة الإدارة الحديثة** كيفية تحويل المخاطر إلى فرص للنجاح، بينما يعانى الآخرون فى سبيل تحقيقه.

"يطرح جو أوين آراء ثاقبة عن الكيفية التى تسير بها الإدارة الآن فى القرن الحادى والعشرين. من المفيد أن يكون لديك شخص له مثل هذه الخبرة والذكاء والرؤية ليشرح لك التغيرات الجذرية بطريقة منطقية ويمكن الاستفادة منها على الفور".

جولييت هوب، المديرة التنفيذية لمؤسسة Startup

"يبدد جو أوين الأفكار المغلوطة حول الإدارة والإسترا... والتسويق، تلك الأفكار التى خلقت حالة من الريبة المبرر... الحديثة، إلا أنه يفعل هذا بذكاء وشفافية مستخدمًا ال... التوضيحية المفعمة بالحياة. وبهذا أصبحت الإجابة على ... المال والأعمال فى القرن الحادى والعشرين متوافرة ويسهل ...

نايجل نيكولسون، الأستاذ بكلية لندن لإدارة الأعمال، ...
...naging the Human Animal and *Family Wars*



ISBN 977-232-891-8



www.alamalkotob.com